



SAPIENTIA
ERDÉLYI MAGYAR
TUDOMÁNYEGYETEM
MAROSVÁSÁRHELYI KAR



BÍRÓ BÍBORKA ESZTER BÍRÓ BORÓKA JÚLIA

MARKETING-, MENEDZSMENT- ÉS PÉNZÜGYI ESETTANULMÁNYOK AZ AGRÁR-, ERDŐ- ÉS ÉLELMISZERGAZDASÁGTAN TERÜLETÉRŐL

*MARKETING-, MENEDZSMENT- ÉS
PÉNZÜGYI ESETTANULMÁNYOK AZ
AGRÁR-, ERDŐ- ÉS ÉLELMISZER-
GAZDASÁGTAN TERÜLETÉRŐL*

BÍRÓ BÍBORKA ESZTER
BÍRÓ BORÓKA JÚLIA



SAPIENTIA ERDÉLYI MAGYAR TUDOMÁNYEGYETEM
MAROSVÁSÁRHELYI KAR
GÉPÉSZMÉRNÖKI TANSZÉK

MARKETING-, MENEDZSMENT- ÉS PÉNZÜGYI ESETTANULMÁNYOK AZ AGRÁR-, ERDŐ- ÉS ÉLELMISZER- GAZDASÁGTAN TERÜLETÉRŐL

BÍRÓ BÍBORKA ESZTER
BÍRÓ BORÓKA JÚLIA

| Scientia Kiadó |
| Kolozsvár · 2021 |



Felelős kiadó:

Sorbán Angella

Lektor:

Vaslobán Éva (Marosvásárhely)

Borítóterv:

Tipotéka Kft.

Kiadói koordinátor:

Szabó Beáta

Az esettanulmányok indítóképeinek forrása:

Adobe stock photo: 21., 27., 37., 47., 55., 61., 69., 75., 81., 87. oldal

Saját fotók: 13., 41. oldal

A szakmai felelősséget teljes mértékben a szerkesztők, illetve a szerzők vállalják.

Első kiadás: 2021

© Scientia 2021

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás, a nyilvános előadás, a rádió- és televízióadás, valamint a fordítás jogát, az egyes fejezeteket illetően is.

ISBN: 978-606-975-046-9

TARTALOM

Előszó.....	11
Kajakirály. Egy kattintásnyira a környék legkirályabb kajáitól	13
Csenge csodakertje. Egy kertészet a koronavírus idején	21
Ökológiai gazdálkodás. A biogazdaságok jövője.	27
Üvegbe zárt zamatok. Egy lekvár-manufaktúra története	37
Margaréta *** agroturisztikai panzió. Egy vidékfejlesztési projekt története	41
Kisgazdaságok világa. Egy négytehenes farm lehetőségei.....	47
Vidéki turizmus. Egy élményfarm esete.	55
Riska Rt. Egy tejgyár humánerőforrás-menedzsmentje	61
Erdőkitermelés. A Rönkös Kft. beruházási döntése	69
Meglévő eszközök cseréje. Az Agrolease Kft. esete.....	75
Gazdasági-pénzügyi elemzés. A Foresttrade Kft. esete.	81
A Texitex Kft. gazdasági-pénzügyi elemzése. Csődelőrejelzés.....	87
Abstract	95
Rezumat.....	97
A szerzőkről	99

TABLE OF CONTENTS

Preface	11
Kajakirály. One click away from the most delicious meals in the region	13
Csenge's Magic Garden. Gardening in the time of coronavirus.	21
Ecological agriculture. The future of organic farming	27
Flavours in a bottle. The story of a jam manufacture	37
Margaréta*** agrotouristic guesthouse. The story of a rural development project	41
The world of small farms. Opportunities of a four cow owner farmer	47
Rural tourism. The story of an adventure farm	55
Riska Joint Stock Company. Human resources management of a dairy factory	61
Forest extraction. Investment decision of the Rönkökös limited liability company	69
Replacement of existing assets. The case of Agrolease Ltd.	75
Economic and financial analysis. The case of Foresttrade Ltd.	81
Economic and financial analysis of the Textitex Ltd. Bankruptcy forecast	87
Abstract	95
Rezumat	97
About the authors	99

CUPRINS

Prefață	11
Kajakirály. La un click distanță de cele mai delicioase meniuri din zonă	13
Grădina Magică a lui Csenge. O afacere horticolă în timpul pandemiei	21
Agricultura ecologică. Viitorul fermelor organice	27
Arome adunate. Povestea unei manufacturi de gem	37
Margaréta*** pensiune agroturistică. Povestea unui proiect de dezvoltare rurală	41
Lumea fermelor mici. Oportunitățile unui fermier proprietar de pantru vaci	47
Turism rural. Povestea unei ferme de aventură	55
Riska S.A. Managementul resurselor umane al unei fabrici de lapte	61
Exploatare forestieră. Decizia de investiție a firmei Rönkös S.R.L.	69
Înlocuirea activelor existente. Cazul întreprinderii Agrolease S.R.L.	75
Analiza economico-financiară a companiei Foresttrade S.R.L.	81
Analiza economico-financiară a firmei Texitex S.R.L. Prognoză de faliment . .	87
Abstract	95
Rezumat	97
Despre autori	99

ELŐSZÓ

Az esettanulmány alapú oktatás a gazdaságtudományi képzés gyakorlati tudásátadásának egyik leghatékonyabb eszköze. És bár az esettanulmány-módszer az üzleti képzésben évszázados múltra tekint vissza (Harvard Business School), valamint az esettanulmány alapú oktatás egyre nagyobb népszerűségnek örvend: a magyar nyelvű esetirolalom napjainkban még mindig rendkívül korlátozott mértékű.

Az esettanulmány alapú megközelítés abban áll, hogy valós esetek vagy valós vállalati helyzetek szimulációját használjuk egy-egy gazdaságelméleti, gazdaságpolitikai, üzleti helyzet körvonalazására. Az esetleírások kapcsán különféle kihívásokkal, problémákkal, döntési lehetőségekkel szembesül az olvasó, melyek szintén valóságosak vagy valóságot imitálók. Egy-egy esettanulmánynak nincs egyetlen kőbe véssett, ún. helyes megoldása, hanem különféle megoldási lehetőségek kínálóznak.

Jelen könyv esettanulmányainak oktatásban való alkalmazása módszertani és tartalmi szempontból is hozzáadott értéket kíván nyújtani a magyar nyelvű gazdaságtani és üzleti képzés területén. Módszertani szempontból segédeszközként szolgál elsősorban a: marketing, a menedzsment, valamint a pénzügyek elméleti tananyagának gyakorlati elmélyítésében. Tartalmi szempontból aktuális és valós vállalati helyzeteket, üzleti lehetőségeket, gazdasági és szakpolitikai konjunktúrát vázolnak. Földrajzi szempontból: a tizenkét esettanulmány napjaink székelvöldi régiójában játszódik. A tucatnyi eset iparági szempontból: a mezőgazdaságra, az élelmiszeriparra, valamint az erdőgazdálkodásra fókuszál.

Jelen kötet létrehozásának kiindulópontja az erdélyi magyar gazdasági felsőoktatás modern gyakorlati oldalának megalapozásához való hozzájárulás volt. A szerzők részéről egy évtizednyi elméleti és oktatói tapasztalat került ötvözésre saját gyakorlati vállalati tapasztalatokkal. Cél az elméleti tananyag elsajátításának összekapcsolása valós gyakorlati helyzetekkel, a hallgatók döntéshozó, problémamegoldó és kommunikációs készségeinek fejlesztése, valamint a munkaerőpiacon hasznosítható gyakorlati tudással való felvértezése.

dr. Bíró Bíborka Eszter,
Sapientia EMTE, Csíkszeredai Kar

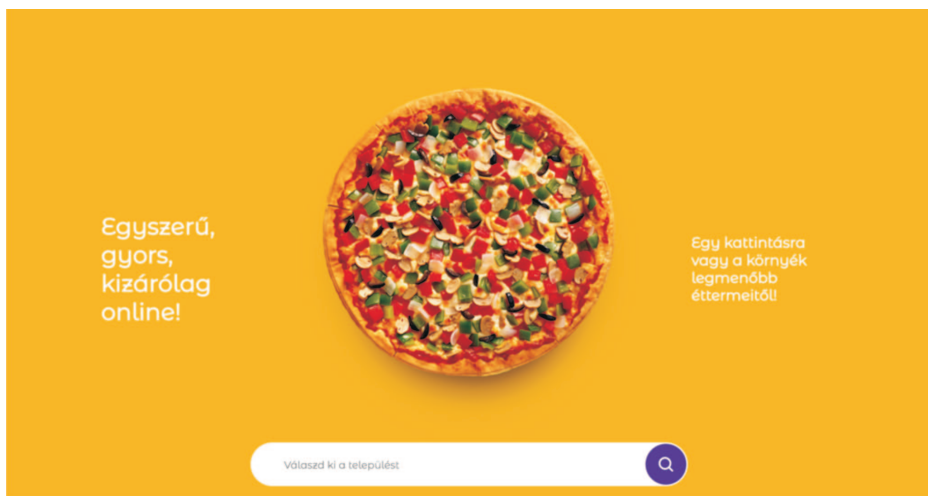
dr. Bíró Boróka Júlia,
Sapientia EMTE, Marosvásárhelyi Kar

Kisbacon, 2020. augusztus 10.

KAJAKIRÁLY. EGY KATTINTÁSNYIRA A KÖRNYÉK LEGKIRÁLYABB KAJÁITÓL

Bevezetés

A kajakirály jóvoltából egy kattintásra vagy a környék legkirályabb kajáitól!



Mit is jelent ez?

Kattints a www.kajakiraly.hu-ra. Első lépésként válaszd ki a települést, ahova rendelni szeretnél. A település kiválasztása után láthatod az összes elérhető étterem aktuális kínálatát. Második lépésként válassz éttermet. Éttermenként sokféle ételkülönlegesség közül választhatsz. Harmadik lépésként válaszd ki a fizetési módot. Fizethetsz online, bankkártyával, vagy fizethetsz készpénzzel a futárnál a rendelés átvételekor. Ezt követően nincs más dolgod, mint jóízűen elfogyasztani a megrendelt ételkülönlegességeket.



Forrás: saját szerkesztés

1. ábra

Zalán már évek óta tervezgette a kajakiraly.hu elindítását. Nyári szabadságai alatt, marosszentgyörgyi otthonának tornácán üldögélve azon tűnődött, hogy jó lenne mihamarabb belépni erre az online piacra, lehetőleg a nemzetközi versenytársak megjelenése előtt. Először 2013 tavaszán merült fel benne ez az üzleti ötlet, illetve ennek életbe ültetése Marosvásárhelyen. Kezdőőke hiányában viszont ezt a projektet elnapolta. Telt-múlt az idő, közben a nemzetközi életházhozszállító vállalkozások sorra kezdtek megjelenni Románia nagyobb, majd kisebb városaiban is... 2018-ban azonban, amint felmerült egy romániai regionális start-up pályázat elnyerésének lehetősége, Zalán első között jelentkezett a képzésre. A vállalkozói képzés végeztével benyújtotta a Kajakirály létrehozásáról szóló üzleti tervét, melyet az elbíráló bizottság nyertesnek ítélt. 34 000 lej vissza nem térítendő támogatást kapott üzleti terve kivitelezésére, melyet 6000 lej önrésszel kellett kiegészítenie. A kajakiraly.hu weboldal 2019 nyarára készült el.

A rendszer

A kajakiraly.hu helyi kisvállalkozás, amely 2019 júniusában indította életházhozrendelési online felületét Marosvásárhelyen. Az oldal fejlesztése helyi vállalkozó partnerekkel történt és zajlik folyamatosan. Céljuk egy olyan hatékony rendszer fenntartása és folyamatos fejlesztése, melynek révén a helyi éttermek kínálatát eljuttatják a helyi fogyasztókhoz, ugyanakkor a helyi fogyasztók könnyedén, kényelmesen és biztonságosan hozzáférnek helyi éttermek kínálatához.

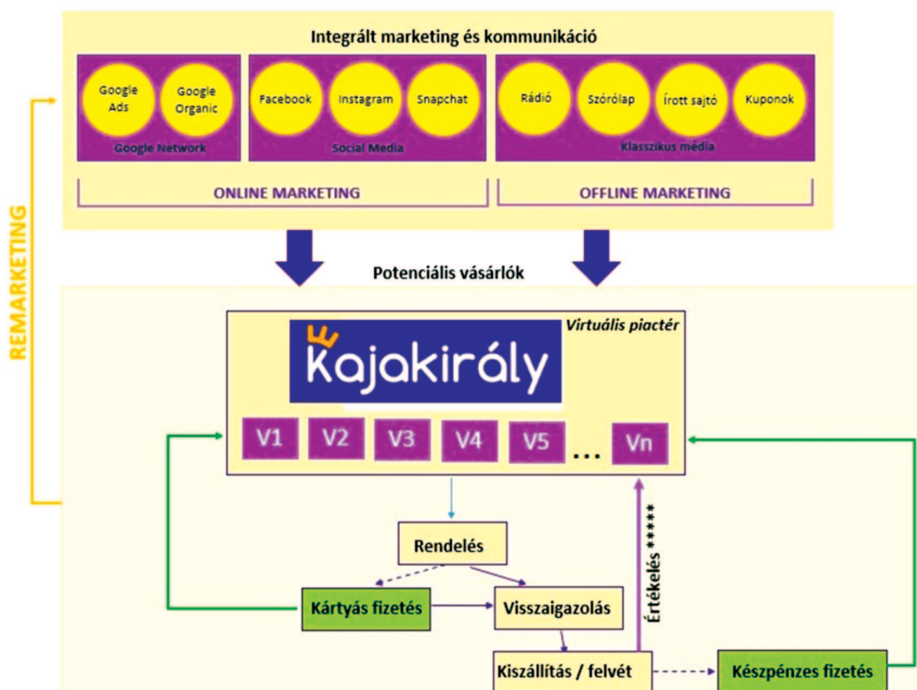
A kajakiraly.hu egy online piactér – a potenciális fogyasztók és a kínálat virtuális találkozási helye. A platformon keresztül marosvásárhelyi éttermek kínálatát lehet házhoz rendelni Marosvásárhelyen és a környékbeli falvakban. Piacra

lépésekor Marosvásárhelyen a következő konkurenciával találta szemben magát a kajakiraly.hu: Foodpanda, Glovo, Tazz, Eeatingh.

A kajakiraly.hu a helyi éttermek számára nyújt komplex marketing-szolgáltatáscsomagot. Alapelve a specializáció: az étteremnek a lehető legjobb minőségű ételekkel kell szolgálnia, míg a Kajakirály csapata magas színvonalú integrált marketingszolgáltatást rendel mindehhez, hozzájárulva ezáltal a fogyasztói élmény maximalizálásához.

A helyi fogyasztó számára gyors, kényelmes, átlátható rendelést tesz lehetővé a kajakiraly.hu felület. Ugyanakkor élhet az érintésmentes rendelés lehetőségével azáltal, hogy fizethet bankkártyával online, illetve kérheti ajtaja elé leszállítva a csomagot. Továbbá a kajakiraly.hu-n keresztül leadott rendeléseknek semmilyen többletköltségvonzata sincs a fogyasztóra nézve, vagyis az éttermek pontos menüárait és kiszállítási díjait alkalmazzák az oldalon, felárszámítás nélkül.

A partneréttermek nyitvatartási ideje alatti folyamatos ügyfélszolgálatot biztosít a kajakiraly.hu, ami azt jelenti, hogy a rendszeren keresztül érkező összes rendelés teljesítését ellenőrzi, így garantálva a fogyasztó számára a zökkenőmentes házhozrendelési folyamatot. Illetve bármi gond felmerülése esetén a gyors problémamegoldást.



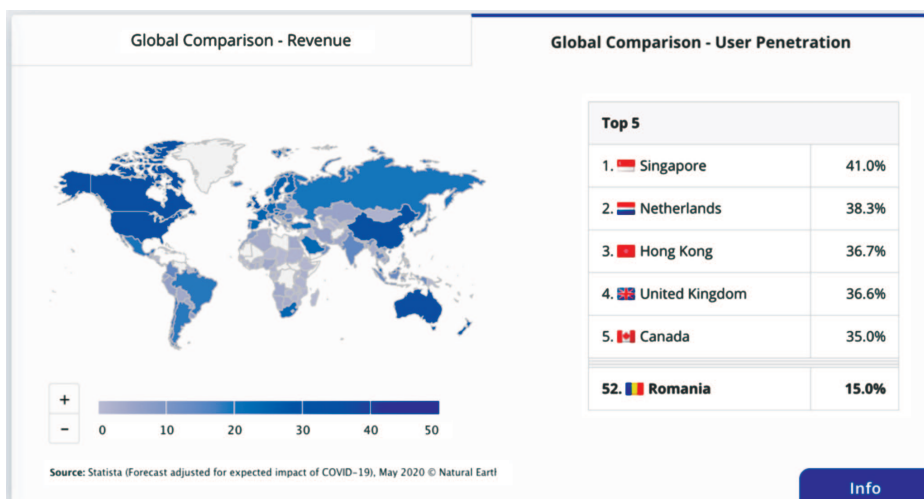
Forrás: saját szerkesztés

2. ábra. A Kajakiraly működési mechanizmusának folyamatábrája

Jelenleg 28 marosvásárhelyi étterem kínálata érhető el a kajakiraly.hu oldalon. Valós időben, egy helyen követhető az, hogy melyik étterem van nyitva, melyik hova szállít ki (többen közülük Marosvásárhely közeli falvakba is) és milyen feltételek mellett. Az oldalon megtalálható vendéglők kiemelt hangsúlyt fektetnek a higiéniára az ételek elkészítését, csomagolását és kiszállítását illetően egyaránt, eleget téve a 2020 márciusa óta a koronavírus-járvány megfékezését szolgáló romániai higiéniái jogszabályoknak is.

Az étel-házhozrendelés piaca Romániában

A statista.com oldal előrejelzése szerint a romániai online étel-házhozszállítási piac nagysága 2020-ban 97,8 millió dollárt fog elérni. Ezzel az értékkel világviszonylatban Románia az 51. helyen áll. A top 5 helyet Kína, az Egyesült Államok, India, az Egyesült Királyság, valamint Brazília foglalja el. A felhasználók penetrációs arányát illetően Románia 15%-os értékével világviszonylatban az 52. helyet foglalja el. A legmagasabb penetrációs arány Szingapúrban tapasztalható: 41%.



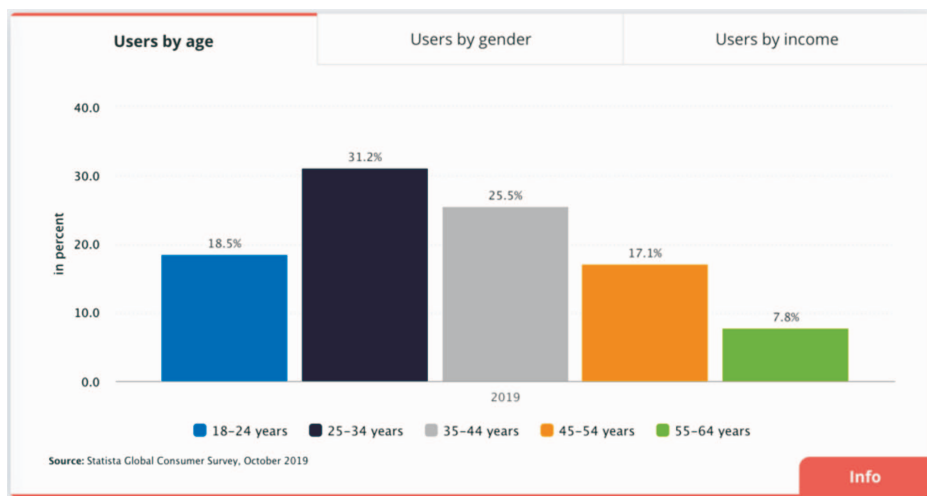
Forrás: www.statista.com

3. ábra. Az online étel-házhozrendelési szolgáltatás felhasználóinak penetrációja világviszonylatban

A romániai online étel-házhozszállítási piac a statista.com előrejelzései szerint a következő években átlagosan 14,1%-ot fog növekedni, elérve így a 166 millió dolláros értéket 2024-ben. Ezek az értékek tartalmazzák a vendéglők által direkt módon – saját weboldalon vagy saját applikáción keresztül – online

értékesített termékek értékét, valamint az aggregátorok, illetve a platformtól a fogyasztóig típusú (platform-to-consumer vagy new delivery) szolgáltatók által közvetített összforgalmat, tehát a teljes romániai online piacot ebben az iparágban. Ezek az értékek nem tartalmazzák viszont a telefonon keresztül megrendelt ételek értékét, melyek jelentős forgalmat képviselnek Románia viszonylatában. Becslések szerint jelenleg Romániában a házhoz rendelt ételek piacán három rendelés közül egy online, kettő pedig telefonon keresztül történik.

Az online étel-piacterek felhasználóinak nemek szerinti megoszlása a statista.com szerint azt mutatja, hogy a szolgáltatás a legnépszerűbb a 25–34 éves korosztály körében (31,2%), őket követik a 35–44 évesek (25,5%), majd a 18–24 évesek csoportja (18,5%) (4. ábra). A szolgáltatás valamivel népszerűbb a nők (52,5%), mint a férfiak körében (47,5%).



Forrás: www.statista.com

4. ábra. Online étel-házhozrendelési szolgáltatás felhasználóinak megoszlása korcsoportok szerint Romániában

A capital.ro¹ adatai szerint is a 25–34 éves korcsoport a legaktívabb az étel-házhozrendelések piacán. Az évközi időszakok tekintetében a legforgalmasabb a szeptember 10–25., illetve a december 1–21. A rendelések heti eloszlását illetően a legforgalmasabb napok a: csütörtök, péntek és a szombat. A napon belüli időszavok tekintetében a legnépszerűbbek a 11.00–14.00 óra (ebédidő), illetve a 18.00–20.00 óra (vacsoraidő).

¹ <https://www.capital.ro/romanii-comanda-mai-multa-mancare-online-piata-de-food-ordering.html>, publikálva: 2018. 06. 04. [2020. 08. 15.]

A rendelések értékét illetően² országos viszonylatban 60 lej az átlagkosár mértéke: Bukarestben kb. 70 lej, Kolozsváron 55 lej, Brassóban 50 lej. A 2019-es év rekord házhoz rendelésének mértéke 1850 lej volt és 40-féle menüt tartalmazott, jellemzően vegetáriánusokat. A legnépszerűbb ételféleségek romániai viszonylatban az online házhoz rendelések piacán a: Quattro Stagioni pizza, a Carbonara tézsa és a növendéksorba.

A koronavírus időszakának kezdete Romániában

1. táblázat. *A koronavírus megfékezése érdekében hozott társadalmi intézkedések listája Romániában 2020. március–július időszakban*

Időpont	Intézkedés
2020. 03. 16.	Szükségállapot kihirdetése
2020. 03. 17.	Vendéglők, kocsmák, színházak, templomok, sport- és sportfogadási egységek bezárása, 100 főnél nagyobb kültéri események és rendezvények betiltása
2020. 03. 19.	Fogorvosi rendelők bezárása
2020. 03. 20.	Házi karanténban levők ellenőrzésének megkezdése
2020. 03. 24.	Kijárási tilalom, 1,5 m-es távolságtartás az intézményekben, további repülőjáratok felfüggesztése
2020. 03. 29.	Kijárási tilalmat megszegők nagyobb büntetése, 3-nál több ember gyalogosan sem közlekedhet csoportban
2020. 03. 31.	Házi elkülönítés elhagyása bűncselekménynek minősül
2020. 04. 16.	Szükségállapot meghosszabbítása május 15-ig
2020. 04. 27.	Az óvodák, iskolák, egyetemek őszig zárva maradnak
2020. 04. 27.	Az első enyhítések: a 65 év felettiek napi két időszámban is elhagyhatják lakásukat
2020. 05. 06.	A Romániai Alkotmánybíróság alkotmányellenesnek minősíti a szükségállapot megszerzésére alkalmazott büntetéseket
2020. 05. 15.	Az országos szükségállapotot felváltja a vészhelyzet
2020. 06. 01.	Az éttermek és bárok teraszai megnyithatnak
2020. 07. 15.	Az országos vészhelyzet további meghosszabbítása

Forrás: saját szerkesztés a COVID-19 – Romanian Economic Impact Monitor adatai alapján³

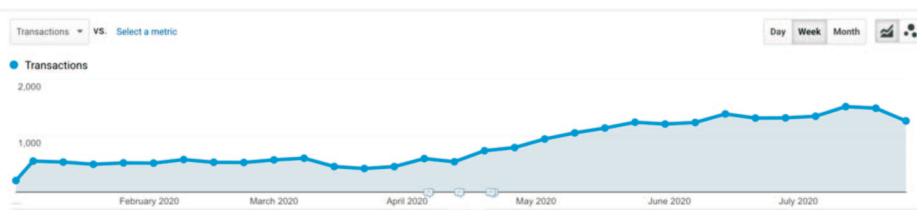
2 <https://www.capital.ro/comenzile-de-mancare-online-au-crescut-semnificativ-in-2019-romanii-apeleaza-din-ce-in-ce-mai-mult-la-aceste-servicii.html>, publikálva: 2020. 02. 06. [2020. 08. 15.]

3 <https://econ.ubbcluj.ro/coronavirus/> [2020. 08. 24.]

A házhoz szállítás jó lehetőség minden helyi étterem számára, azok számára is, amelyeknek járványidőszak előtt nem volt házhozszállítási opciójuk. 2020. március 17-e után viszont, mivel a fizikai éttermeknek zárva kell tartaniuk, a vendéglők számára az egyetlen működési lehetőség a házhoz szállítás elindítása, illetve fenntartása maradt. A kajakiraly.hu csapata az ebben az időszakban jelentkező éttermek csatlakozását felgyorsította a rendelések mielőbbi fogadása érdekében.

A koronavírus-járvány kitörése nyomán kulcsfontosságúvá vált az érintésmentes étel-házhozszállítás kérdése Marosvásárhelyen is. A városban 2020 áprilisától kezdődően a kajakiraly.hu oldalon leadott étel-házhozrendelések esetében lett lehetőség érintésmentes házhoz szállításra is (azelőtt csak készpénzes kifizetési opciójuk volt). Ez azt jelenti, hogy az online rendelési folyamat végén a megrendelő a weboldalon kifizeti bankkártyájával a rendelés értékét, a vendéglő pedig házhoz szállítja a megrendelt termékeket. Ebben az esetben a megrendelőnek nem is kell találkoznia a futárral. Természetesen továbbra is megmaradt a lehetőség a készpénzes kifizetésre is.

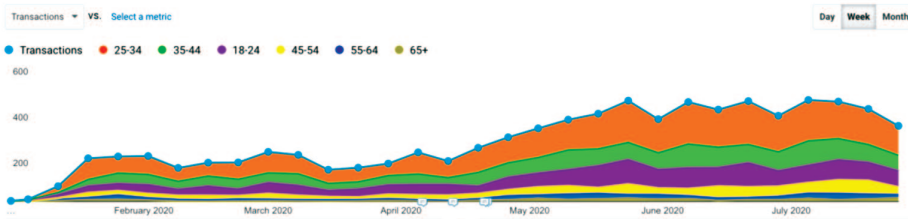
2020 folyamán a kajakiraly.hu oldalon lebonyolított tranzakciók száma növekedési tendenciát mutat (5. ábra).



Forrás: kajakiraly.hu Google Analytics

5. ábra. Házhoz rendelések számának alakulása a kajakiraly.hu oldalon, 2020. 01. 01–2020. 07. 31. között

Az étel-házhozrendelési szolgáltatást igénybe vevők korcsoportok szerinti megoszlása azt mutatja, hogy a kajakiraly.hu-n a rendelések közel 40%-át a 25–34 évesek által leadottak teszik ki.



Forrás: kajakiraly.hu Google Analytics

6. ábra. A kajakiraly.hu oldalon házhoz rendelők megoszlása korcsoportok szerint, 2020. 01. 01–2020. 07. 31. között

És akár hiszitek, akár nem, a Kajakirály statisztikái azt (is) mutatják, hogy esős napokon 20-25%-kal több rendelés érkezik a rendszerbe, mint amikor odakint süt a nap...

Kérdések

1. Mi okozhatta a rendelések visszaesését 2020. március–május időszakban?
2. Milyen intézkedéseket tett a Kajakirály a koronavírus-járvány romániai megjelenését követően?
3. A folyamatábrából kiindulva mutasd be a Kajakirály működési mechanizmusát!
4. Mit értünk remarketing alatt? Miért fontos alkalmazni a remarketing különféle típusait a Kajakirály esetében?
5. Milyen fejlesztési irányt/irányokat jelölnél ki a kajakiraly.hu-nak?

CSENGE CSODAKERTJE. EGY KERTÉSZET A KORONAVÍRUS IDEJÉN



Bevezetés

A téli fagyok alábbhagytak, a tavasz első napsugarai édesen cirógatták a hárt. Szép termés ígérkezett szabadföldön és fóliasátorban egyaránt. És Csenge már alig várta a tavaszi virágvásárokat. A világvárvány azonban átírta terveit...

2020. február 26-án azonosították Romániában az első koronavírussal fertőzött beteget. A COVID-19 pandémia terjedésének mérséklése érdekében az országban szükségállapotot léptetnek érvénybe, az oktatást az online térbe terelik, a rendezvényeket felfüggesztik, kezdetben részleges, majd március 25-én teljes kijárási tilalmat rendelnek el.

Csenge kétségbeesetten üldögélt árkos otthonának kedvenc hintaszékében, és azon töprengett, vajon a teljes kijárási tilalom alatt hogyan jutnak el csodakertje termései vásárlóihoz?

Helyzetleírás

Csenge gyermekkor óta virágokkal, növényekkel szeretett volna foglalkozni. Meghatározóak voltak számára a nyári vakációk, amelyeket nagyszüleinél, vidéki környezetben töltött. Szívéhez nőtt itt állat és növény, a termőföld szeretete

lételemévé vált. Nem is volt hát kérdés számára, hogy a sikeres érettségi vizsga után kertészmérnöknek tanul. Tanulmányait nagy lelkesedéssel és odaadással folytatta, majd 2010 júniusában sikeresen államvizsgázott a Sapientia EMTE Marosvásárhelyi Karának Kertészmérnök szakirányán.

Tíz éve már, hogy saját kis csodakertjét működteti, amely évről évre kicsit nagyobbá, az általa termesztett virágok, zöldségek kínálata pedig egyre sokszínűbbé vált. Idén már három fóliasátorral rendelkezik, emellett közel egy hektár szabadföldön folytat növénytermesztést.

Minden évben sepsiszentgyörgyi vásárokbá vitte termékeit. Egy évtized alatt sok helybeli és környékbeli fogyasztó kedvelte meg Csenge különös gonddal előállított termékeit. Nem is csoda, hiszen azon ritka eladók közé tartozott – kezdetektől fogva –, aki különös gondot fordított a környezet és fogyasztói egészségének védelmére egyaránt, hiszen mellőzte a különféle növényvédő szerek, tápok használatát, csakis a természet adta megoldásokat választotta, akár rovarűzésről, akár terméshozam-növelésről volt szó. Kemikáliák bevetésére semmilyen körülmények között nem volt hajlandó soha. Évről évre visszatérő vásárlói megbíztak Csenge termékeiben, a sok-sok elégedett fogyasztó közül szinte alig akadt olyan, aki bármilyen kifogást emelt valaha.

A helyi vásárokbán való értékesítés bevált megoldásnak tűnt. Csenge évről évre több terméket értékesített, a nagyobb volumenű értékesítésből származó árbevétel-többletet pedig választékának bővítésére, a megtermelt mennyiségek növelésére használta. Tíz év alatt tehát folyamatosan növekedett kis kertészvállalkozása.

2020 márciusában azonban a pandémia világszerte megálljt parancsolt. Március végén Csenge kétségbeesetten töprengett azon, vajon kikhez és hogyan fogja eljuttatni termékeit? Hogyan találja meg hűséges fogyasztóit – illetve azok hogyan találják meg őt –, akikkel eddig a vásárokbán a standjánál találkozott, de akiknek kedves mosolyán kívül többnyire sem a nevét, sem a telefonszámát nem tudta? És róla is csak azt tudták néhányan a vásárlók közül, hogy Csengének hívják. Kertészetének ekkor még neve sem volt. Ilyen körülmények között igazi kihívásnak bizonyult a karantén tavaszi hónapjaiban az értékesítés megtervezése és lebonyolítása...

Csenge teljesen kilátástalannak ítélte a helyzetet. Úgy vélte, hiábavaló volt a sok munka, a sok-sok földbe elvetett mag, nem kerül gazdája az idei virágoknak, zöldségeknek, gyümölcsöknek. Barátnőjéhez, a marketingben jártas Júliához fordult tanácsért.

Júlia számára is új volt a világjárvány okozta gazdasági-társadalmi helyzet, hiszen ő sem tapasztalt még hasonlót eddigi élete során. Tanulmányait a közgazdaságtan területén végezte, szakterülete a marketing, amelynek keretén belül az elmúlt néhány évben kifejezetten az online marketing világában tevékenykedett. Egy dologban biztos volt: ahhoz, hogy Csenge félelme ne váljon valósággá, nagyon gyors és hatékony tervezésre és cselekvésre van szükség. Továbbá azt is

látta, hogy a szükségállapot és a kijárási tilalom ideje alatt az üzleti világ számára is az online térbe való költözés jelentheti a mentőövet.

Terv és tettek

Júlia első teendőként azt jelölte meg, hogy sürgősen logót és nevet kell készíttetni és választani Csenge kertészetének. Fontosnak tartotta Csenge keresztnevének használatát, hiszen ez volt az egyetlen kapocs, amelyet a visszatérő vásárlók esetleg felismerhettek, amelynek mentén asszociálhattak arra az árusra, akitől az elmúlt években kedvenc növényeiket beszereztek. Így esett a választás a *Csenge csodakertje* elnevezésre.



Forrás: saját szerkesztés

1. ábra. Csenge kertészetének logója

Az alapvető arculati elem, a gondosan kiválasztott logó (1. ábra), annak színvilága, a vállalkozás nevével együtt olyan kiindulópontot képeznek, amelyekre a további arculati elemeket lehet majd a jövőben alapozni – foglalta össze Júlia. Névre és logóra azért is van szükség, mert az online világban egyértelműen beazonosíthatóvá kell tenni Csenge kertészeti vállalkozását.

Második lépésként Júlia a következő teendőt jelölte meg: „A kertészetet meg kell jeleníteni az online térben. Erre több lehetőség is adott. Fontos szempont, hogy az online felületen, felületeken a potenciális fogyasztók információt szerezzenek az elérhető termékek választékáról, áráról. Ugyanitt lehetőséget kell biztosítani az érdeklődők számára a termékek megrendelésére.”

Termékkategóriák:

- I. Évelő és sziklakerti növények
- II. Gyógy- és aromanövények, fűszernövények
- III. Kétévesek
- IV. Egynyáriak
- V. Szárítható virágok
- VI. Futó- és kúszónövények
- VII. Dísnövények
- VIII. Gyümölcsök
- IX. Zöldségek

Júlia kérésére Csenge összeállította az egyes termékkategóriákat, ahhoz, hogy a virtuális térben rendszerezve tudják megjeleníteni a különféle termék-csoportokat. És mert egy átlagos vásárló a különféle növények nevével nem minden esetben van tisztában, illetve mivel fizikailag nem tekintheti meg a terméket, a képi anyag elkészítése és publikálása szintén kulcsfontosságú volt. A következő napokban Csenge szorgalmasan fényképezni kezdte okostelefonjával csodakertje termékeit, így sorra felkerültek az épp aktuálisan elérhető, megvásárolható növények.

Érkeztek is a rendelések sorra, Csenge egy hét elteltével bizakodni kezdett: talán mégsem lesz oda a teljes idei termés... A megrendelt termékek kiszállítását maga vállalta. A kertben eltöltött egész napos fizikai munka után, minden este teljesítette azon rendelések házhoz szállítását – Sepsiszentgyörgyön és környékén –, amelyek aznap érkeztek. A kijárási tilalom ideje alatt más értékesítési módra nem is volt lehetősége.

Ahogy teltek a hetek, egyre több és több rendelés futott be Csenge csodakertjének online piacára. A kerti munka mellett viszont egyre terhesebbé vált a mindennapos kiszállítás. Egyre többen keresték telefonon is Csengét, hiszen telefonszámát publikussá tette az interneten, hogy azok, akik az ő termékeit szeretnék megvásárolni, könnyen elérhessék. Nem csupán Sepsiszentgyörgyről, hanem a szomszédos Hargita megye városaiból és falvaiból, illetve Brassó környékéről is nagy érdeklődés mutatkozott a csodakertben termelt növények iránt.

Ekkor Csenge ismét Júliához fordult tanácsért. Júlia közölte vele: „Itt az ideje megtenni a harmadik lépést. Össze kell gyűjteni a rendeléseket, és szervezetenként kiszállítani azokat. Mivel a szomszédos megyékből is intenzív érdeklődés mutatkozik, érdemes lenne oda is eljuttatni a termékeket. Mindez átgondolt szervezést, logisztikát igényel.”

Mivel nyugdíjas szülei besegítettek a kerti munkák lebonyolításába, Csengének felszabadult egy kis ideje azon töprengeni, hogyan is oldhatná meg hatékonyan a rendelések eljuttatását vásárlóihoz. Nem volt egyszerű feladat. De vásárok hiányában, melyek keretében vásárlói jöttek el hozzá, a karantén ideje alatt egy-

értelmű volt számára, hogy neki kell eljutnia vásárlóihoz, akik csak korlátozott mértékben hagyhatták el otthonaikat.

Csenge most már nyugodtabban üldögélt árkos otthonának kedvenc hintaszékében vasárnap este. Az elmúlt hetek megfeszített munkája és Júlia tanácsai megerősítették őt abban, hogy van remény, csodakertje termései a teljes kijárási tilalom alatt is eljuttathatók vásárlóihoz.

Kérdések

1. A 4P közül [product (termék), price (ár), place (értékesítési csatorna), promotion (marketingkommunikáció)] melyeket és milyen mértékben érinti a koronavírus-járvány Csenge csodakertjében?
2. Hogyan változtatta meg a koronavírus romániai megjelenése Csenge értékesítési csatornáját, piaci lehetőségeit?
3. Hogyan valósítanád meg a gyakorlatban Júlia második lépésként megjelölt javaslatát?
4. Milyen további arculati elemekre lehet szüksége a jövőben Csenge csodakertjének?
5. Hogyan valósítanád meg a gyakorlatban a harmadik lépést?

ÖKOLÓGIAI GAZDÁLKODÁS. A BIOGAZDASÁGOK JÖVŐJE



Bevezetés

Andreát évek óta foglalkoztatta a biogazdálkodás kérdésköre. Egy székelyföldi kis faluban, Tamásfalván született, és tervei szerint otthon szeretne magának munkahelyet teremteni. Agrármérnök szakirányon végzett a Sapientia EMTE-n 2019 júliusában. Egyetemi évei alatt sok elméleti és gyakorlati ismeretet sajátított el mind az állattenyésztés, mind a növénytermesztés szakterületén, valamint egy vállalkozás elindításához és működtetéséhez szükséges alapokat is megkapta közgazdasági tantárgyai keretén belül. Néhány tantárgya bepillantást engedett a biogazdálkodás bizonyos részleteibe is.

Tanulmányai végeztével úgy döntött: biogazdálkodással szeretne foglalkozni. Az még nem volt teljesen világos számára, hogy a biogazdálkodás mezejének

mely szeletébe lenne érdemes bekapcsolódnia. Egy dologban volt csupán biztos: bármihez is kezd majd, azt öko módon fogja lebonyolítani.

2019 őszén nekilátott feltérképezni a biogazdálkodás mikéntjét, az európai, illetve romániai helyzetét, valamint a (bio)élelmiszer fogyasztók magatartását. Az alábbiakban bemutatjuk az Andrea által összegyűjtött adatokat, információkat.

(Andrea diplomaosztója után pár hónappal sajnos Romániába is beköszöntött a koronavírus-járvány és az azzal járó bonyodalmak...)

Az ökológiai gazdálkodásról röviden

A környezettudatos gazdasági viselkedésforma iránti igény napjaink társadalmi és gazdasági életének egyre inkább meghatározó tényezőjévé válik. Az ökológiai gazdálkodás, a konvencionális mezőgazdasági tevékenységekkel szemben, olyan gazdálkodási rendszer, amely jelentős mértékben hozzájárul a környezeti terhelések csökkentéséhez, a természeti értékek megőrzéséhez.

Az ökogazdálkodás kialakulásának kezdetei a 20. század elejére vezethetők vissza. Az idők folyamán három fontos irányzat alapozta meg a későbbi ökomódszert: a biodinamikus mezőgazdaság, amelyet a német Rudolf Steiner alapított, az organikus gazdálkodás, amely Angliából ered és Albert Howard nevéhez fűződik, és a biológiai mezőgazdaság, amelyet a svájci Hans-Peter Rusch és Hans Müller fejlesztett ki. Technológiai és szemléletbeli különbségek felfedezhetők ugyan e három irányzat között, alapgondolatuk – mely a mezőgazdaság és a természet közötti kapcsolat helyreállítását, az intenzív, a termésátlag maximalizálására törekvő mezőgazdasági módszerek elvetését és a szintetikus szerek visszaszorítását tűzte ki célul – közös.¹

A magyar szakmai nyelvhasználatot vizsgálva megállapítható, hogy az öko-, bio- előtagok és az ökológiai, biológiai jelzők a mezőgazdaságra vonatkoztatva ugyanazon gazdálkodási formát takarják. A biogazdálkodás elnevezés országonként változik (fordításban: organikus, ill. szerves, biológiai, ökológiai stb.), azonban ugyanazt jelenti: a mezőgazdasági üzemben a termék előállításával kapcsolatos műveletek összessége (beleértve a csomagolást és a jelölést is), melyek a rájuk vonatkozó szabályok szerint kerülnek végrehajtásra.

Biogazdálkodás alatt – az IFOAM 2008 márciusában véglegesített definíciója szerint – olyan termelési rendszert értünk, mely fenntartja a talaj, az ökoszisztémák, valamint az emberek egészségét, jólétét. A káros hatású anyagok felhasználása helyett alapjául ökológiai folyamatok, biodiverzitás és a helyi körülményekhez igazított körforgások szolgálnak. A biogazdálkodás a hagyomány, az innováció és a tudomány egyesített erejével kívánja a bennünket körülvevő környezet

1 Bíró Boróka-Júlia: Az ökológiai gazdálkodás, *Közgazdász Fórum* 2010. 14. 94. 63–76.

javát szolgálni, közben támogatva a tisztességes viszonyrendszer kialakítását, valamint a jó életminőség biztosítását valamennyi érintett számára.²

A biogazdálkodás kulcsfontosságú célja tehát a természetes rendszerekkel való együttélés, egészséges és változatos ökoszisztéma kialakítása, amelyben a gazdaság annak integráns részeként képes működni.

A Codex Alimentarius³ (FAO and WHO, 2007) szerint „az ökológiai gazdálkodás olyan holisztikus termelési-gazdálkodási rendszer (a növénytermelésben és az állattenyésztésben), amely a nem mezőgazdasági eredetű ráfordításokkal szemben a természetes eljárásokat részesíti előnyben. Ez úgy valósul meg, hogy – ahol csak lehetséges – talajművelési, biológiai és mechanikai módszereket alkalmaznak a szintetikus anyagok helyett.”

Az ökológiai gazdálkodás – általában – alacsony input-igényű tevékenység, hiszen az ökogazdák körében nem jellemző a műtrágya-felhasználás, alacsony a növényvédőszer-igény, kerülik a géntechnológiával nemesített, drága növényfajtákat. Állattartás tekintetében nem alkalmazzák a különböző, biotechnológia révén nyert gyógyászati készítményeket, állattartó berendezések terén jóval alacsonyabb fokú a gépesítési szint. Növénytermesztés viszonylatában szintén kisebb a gépigény, hiszen a gazdálkodásnak ebben a formájában a „talaj túlzott bolygatása” is kerülendő. Mindezzel szemben viszont az élőlátás-igény, valamint az értékesítés költségei azok a tételek, amelyek magasabbak, mint a hagyományos, iparszerű mezőgazdasági termelésben.⁴

Biogazdálkodás az Európai Unióban

Az EU biogazdálkodással kapcsolatos jelmondata: „Ökológiai gazdálkodás. A természetért és Önért.” (Organic Farming. Good for Nature, Good for You) – a biogazdálkodás létjogosultságát hivatott alátámasztani. A konvencionális gazdálkodásról az ökotermelésre való áttérést nemcsak a természeti környezet, hanem az emberi egészség, saját egészségünk megóvása érdekében is indokolt támogatnunk.

Az Európai Unió ökológója egységes vizuális identitást biztosít az EU-ban értékesített biotermékeknek. Ez megkönnyíti az uniós fogyasztók számára az ökológiai termékek azonosítását, és segíti a mezőgazdasági termelőket ezen termékek Unió-szerte történő forgalmazásában. Az ökológiai logó csak olyan termékeken használható, amelyeket engedéllyel rendelkező ellenőrző ügynökség vagy szervezet ökológiai termékként tanúsított. Ez azt jelenti, hogy megfeleltek az előállításuk, feldolgozásuk, szállításuk és tárolásuk módjára vonatkozó szigorú feltételeknek.⁵

2 https://archive.ifoam.bio/sites/default/files/dooa_hungarian.pdf

3 A FAO és a WHO által közösen kidolgozott Élelmiszerkönyv.

4 Bálint András: *Az ökológiai gazdálkodás virtuális piacai*, PhD-értekezés, Budapest, 2006.

5 https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organics-glance_hu [2020. 07. 01.]



Forrás: EC

1. ábra. Az EU-s ökológó

Az EU-s ökológó tízéves. 2010 óta a biogazdálkodás egyre fontosabbá vált Európában, és egyre több bioélelmiszert fogyasztunk nap mint nap, legyen szó gyümölcstről, zöldségről, halról, tejtermékekről, gabonapehelyről vagy bármi másról. 2030-ra a „termelőtől a fogyasztóig” uniós stratégia révén az a terv, hogy a tagállamok agrárgazdaságainak 25%-ában biogazdálkodás folyjon.⁶

Az európai biogazdákkal szemben alapvető elvárás, hogy azok fenntarthatóan bánjanak a természeti erőforrásokkal és az energiával, támogassák az állatok jólétét, és hozzájáruljanak a biológiai sokféleség, az ökológiai egyensúly, illetve a víz- és talajminőség fenntartásához.

Az ökológiai gazdálkodásokra vonatkozó legfontosabb uniós szabályok a következőkben foglalhatók össze (2. ábra):

- a kémiai növényvédőszeres és műtrágya használatának tiltása,
- az állatállománynak adott antibiotikumok szigorú korlátozása,
- a genetikailag módosított szervezetek (GMO-k) tiltása,
- vetésforgó alkalmazása az erőforrások leghatékonyabb felhasználásáért.

Az ökológiai területek arányának térképén (3. ábra) látható, hogy Románia (1,7%) messze elmarad az európai uniós átlagtól (6,7%). Az EU összes biotermőföldjének az 54,4%-át négy tagállam teszi ki: Spanyolország (16,9%), Olaszország (15,1%), Franciaország (12,9%), valamint Németország (9,5%). Az értékek a biotermesztésre teljesen átállt, valamint a biotermesztésre való átállásban folyamatban levő gazdaságok arányát tükrözik.

⁶ https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organics-glance/organic-logo_hu [2020. 07. 01.]



Forrás: Európai Parlament

2. ábra. Infografika az európai uniós biogazdálkodás főbb irányelveiről



Forrás: Európai Parlament

3. ábra. Biogazdálkodás az EU-s országokban. Ökológiai mezőgazdasági területek aránya (% , 2016)

7 <https://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/society/20180404STO00909/okologiai-termekek-az-eu-ban-a-fobb-adatok-es-az-uj-szabalyok-infografika>

A teljes uniós biotermőföld vonatkozásában: 45,1% állandó gyepterület (bio-állat-állomány legeltetésére használt legelők és mezők), 44% szántóterület (főleg gabona, zöldség, zöldségtermesztés és ipari növények termesztésére) és 10,9% állandó növénykultúrák (gyümölcsfák, bogyós gyümölcsök, olajfaligetek, szőlőskertek).⁸

Az uniós bioélelmiszerek piaca folyamatosan bővül, jelenleg 30,7 milliárd euró mértékű forgalmat bonyolít le évente (2016-ban 30,7 milliárd euró, 2012-ben 20,8 milliárd euró volt). Az elmúlt évtizedben Európában folyamatosan nőtt az ökológiai termőföldek aránya, de még mindig nem éri el a mezőgazdasági termelésbe bevont területek 7%-át. A bioélelmiszerek irányában tanúsított, egyre növekvő fogyasztói igényt az Unió importtal tudja kielégíteni.

Biogazdálkodás Romániában

Az ökológiai gazdálkodás Romániában rendkívül vonzó lehetőségeket rejt mind a befektetők, mind pedig a fogyasztók számára. Az ország összesen 14,6 millió hektár mezőgazdasági területtel, kedvező klimatikus adottságokkal, nagy létszámú vidéki lakossal rendelkezik, valamint tradicionálisan fontos szereppel bír gazdasági struktúrájában a mezőgazdaság.

Az Európai Unió ökológia mellett a román biotermékeken a 4. ábrán szemléltetett ökológiai jelleget jelző logó is díszel. Mind az uniós, mind a romániai ökológia arra szolgál, hogy a címkézés kiegészítése révén beazonosíthatóvá tegye a fogyasztók számára azon termékek körét, amelyek biogazdálkodás révén jöttek létre.

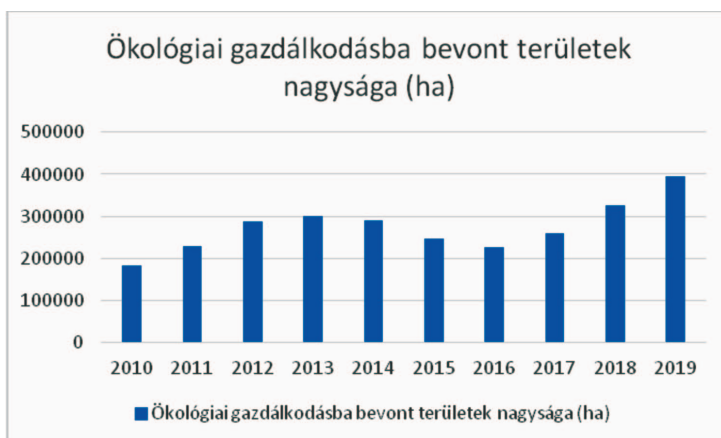


Forrás: Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium (MADR)

4. ábra. Románia ökológia

A biogazdálkodásba bevont földterületek nagysága növekvő tendenciát mutat Romániában az elmúlt években (5. ábra).

⁸ <https://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/society/20180404STO00909/okologiai-termekek-az-eu-ban-a-fobb-adatok-es-az-uj-szabalyok-infografika> [2020. 07. 01.]



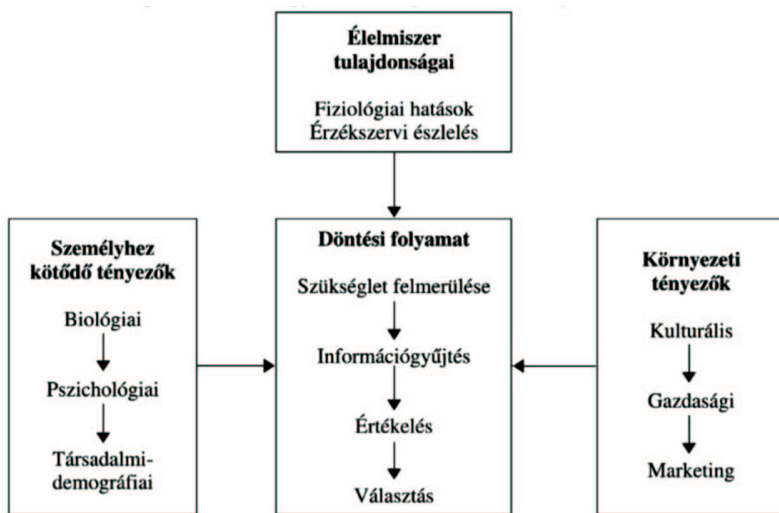
Forrás: saját szerkesztés Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium (MADR) adatai alapján

5. ábra. Az ökológiai tanúsítvánnyal rendelkező gazdaságok által használt területek nagyságának alakulása Romániában 2010–2019 között

A legfrissebb, 2019-es adatok alapján Románia mezőgazdasági területének 2,70%-án folyik ökológiai gazdálkodás. Ez azt jelenti, hogy egy évtized alatt Romániában kétszeresére növekedett a biogazdálkodásba bevont területek aránya, de még mindig jelentős mértékben elmarad az európai uniós átlagtól, illetve a 2030-as uniós célkitűzéstől is.

Élelmiszer-fogyasztói magatartás

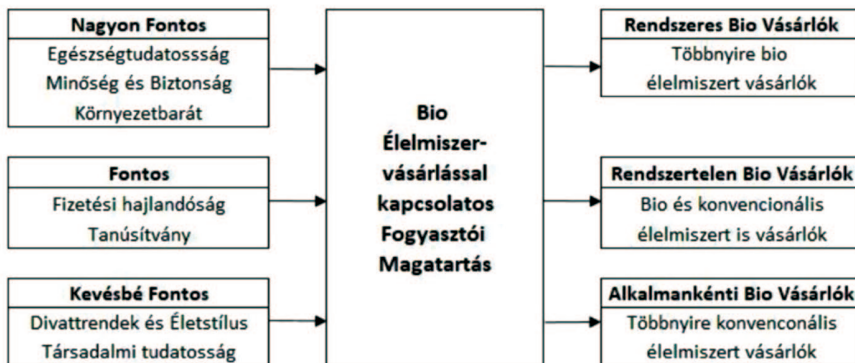
Az élelmiszer-fogyasztói magatartás vizsgálata kapcsán Andrea Steenkamp modelljét találta a legszemléletesebbnek, ezért fel is jegyezte azt magának. Napokig tanulmányozta, hiszen tudta, hogy ez az általános élelmiszer-fogyasztói magatartásmodell az alap ahhoz, hogy a továbbiakban értelmezni tudja a bioélelmiszerek fogyasztóinak magatartását.



Forrás: Szalma–Varga 2019⁹

6. ábra. Steenkamp élelmiszer-fogyasztói magatartásmodellje

Újabb tanulmányokat, kutatási eredményeket keresett az ő érdeklődési körébe tartozó, bioélelmiszerek fogyasztóiról. Itt elsősorban arra volt kíváncsi Andrea, melyek azok a tényezők, amelyek befolyásolják a bioélelmiszerek fogyasztását.



Forrás: Szalma–Varga 2019

7. ábra. Bioélelmiszerek fogyasztását befolyásoló tényezők

Végül, de nem utolsósorban Andrea talált egy viszonylag aktuális felmérést arról, hogy mit gondolnak az európaiak a bioélelmiszerekről.

9 http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5140/1/Szalma_Lilla_Varga_Akos.pdf [2020. 07. 02.]



Forrás: Európai Parlament¹⁰

8. ábra. Mit gondolnak az európaiak a bioélelmiszerekről? (2017)

A kutatás eredménye azt mutatja (8. ábra), hogy az európaiak a biotermesztes kapcsán a következőket vélik: 79%-uk azt gondolja, hogy előállításuknál szigorúan korlátozzák a növényvédőszerek, a műtrágya és az antibiotikumok használatát, 78%-uk azt, hogy termelésüknél jobb környezetvédelmi gyakorlatokat alkalmaznak, mint általában, 76%-uk azt, hogy magasabb állatjóléti elvárásokat követnek, 72%-uk azt, hogy jobb minőségűek, valamint 70%-uk azt, hogy biztonságosabbak, mint a nem bio változatok.

Kérdések

1. A biogazdálkodás területén mihez kezdhet, mihez kezdjen Andrea Tamásfalván?
2. Hogyan írhatja át a koronavírus-járvány Andrea terveit?
3. Értelmezd az élelmiszer-fogyasztói magatartás modelljét szemléltető ábrát! Mik tartozhatnak az egyes kategóriákba?
4. Hogyan határoznád meg a bioélelmiszert vásárló fogyasztó profilját?
5. Hogyan látod a biogazdálkodás jövőjét Romániában?

¹⁰ <https://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/society/20180404STO00909/okologiai-termekek-az-eu-ban-a-fobb-adatok-es-az-uj-szabalyok-infografika>

ÜVEGBE ZÁRT ZAMATOK. EGY LEKVÁR- MANUFAKTÚRA TÖRTÉNETE



Lenke lekváros vállalkozásának története

Én még láttam, ahogyan nagymamám évről évre üvegbe zárta a kertünkben termett gyümölcsök zamatát – meséli Lenke. Édesanyámnak már nem volt ideje a munka és a gyereknevelés mellett lekvárbefőzéssel foglalkozni. Vajon az én gyerekeim, unokáim kóstolhatnak-e még házi készítésű lekvárt, vagy a következő évtizedekben kihal a tartósítás ezen módszere? Ugyanis időközben feltalálták a fagyasztót, így a nyáron beérő gyümölcsöket pár kézmozdulattal „eltehetjük” téli fogyasztás céljából, és nem kell hatalmas mennyiségű gyümölcsöt kétségbeesett tempóban, befőzéssel átmentenünk a következő évszakokra. A fagyasztás nyilvánvalóan a tartósításnak egy másik, kevésbé időigényes, gyorsabb alternatívája. Aztán az elmúlt években megteltek a boltok polcai különféle iparilag elkészített lekvárokkal, illetve lekvárnak nevezett készítményekkel, melyeknek gyümölcsstar-

talmába és tartósítószer-tartalmába inkább ne is gondoljunk bele... Előbbi két információt kötelező módon fel kell tüntetni a termék címkéjén. Az viszont kérdés, hogy hány fogyasztó olvassa el ezeket az információkat. Jellemzően inkább ár és küllem alapján hozzák meg a vásárlási döntést, én úgy látom – tette hozzá Lenke.

Úgy döntöttem, hogy szeretném, hogy majd az unokáim is megkóstolhassák házi lekvárjainkat. Sőt, lehetőleg majd az ő unokáik is. Ennek pedig úgy tudok esélyt adni, ha saját kis lekvár-manufaktúrát hozok létre. Ez meg is történt: 2010-ben megalapítottam a Lenke lekvár-manufaktúráját.

Lajtai Lenke,
Bibarcfalva, 2020. június 15.

Kezdeti nehézségek

Egy évtizeddel ezelőtt a régióban még kevesen foglalkoztak kézműves lekvárok értékesítésével. Több vidéki családban élt még (különösen azokban, ahol még éltek a nagyszülők) a saját célra eltett gyümölcsök hagyománya. Akik pedig már felhagytak eme hagyomány továbbvitelével, jellemzően a boltok polcairól szerezték be az ipari eredetű lekvárokat.

A kezdeti nehézségeket Lenke számára elsősorban az okozta, hogy eljuttassa termékeit potenciális fogyasztóihoz, hogy bemutassa, megismertesse portékáit azokkal, akik hajlandók akár kétszeres árat is kifizetni a bolti ipari lekvárárokhoz képest. A kézműves termékek relatív magas ára indokolt volt Lenke lekvárjai esetében is, hiszen ezek rendkívüli kézimunka-igényűek, nagy odafigyelést igényelnek, és limitált példányszámban készülnek. Termelői piacokra vitte termékeit, és az értékesítés mellett gyakran tartott termékkóstoltatást is, a piacra látogatók nagy öröme.

Termékpalettáján a kezdetek kezdetén három lekvár szerepelt: alma, körte és szilva. Mindhárom 300 ml-es kiszerelésben volt elérhető. Az értékesítési utak úgy alakultak ki az első két év folyamán, hogy Lenke lekvárjának elégedett fogyasztói, kezdetben a barátok, majd azok barátai ajánlás, pozitív szájreklám révén egyre több új vásárlóhoz vitték el a finom lekvárok hírét. És valóban: aki megkóstolta, nem csalódott. Aki egyik évben vásárolt, azok közül sokan a következő évben is visszatérő kliensekké váltak.

Az egyre bővülő kereslet kielégítése kapcsán az okozott gondot, hogy a gyümölcsök érése két hónapnyi ciklusra szorítkozik. Így, viszonylag rövid idő alatt, egyre több gyümölcsöt kellett feldolgoznia a növekvő kereslet miatt. A harmadik évben például már háromszor annyit vitt piacra, mint az első évben. A háromszoros mennyiség legyártására viszont ugyanaz az időszáv állt rendelkezésére, mint bármelyik másik évben. Tudta, ha a kereslet növekedése hasonló ütemben fog növekedni, már a negyedik évtől munkaerőt kell bevonnia manufaktúrájába...

A vállalkozás bővülése

És ez pontosan így is történt. A negyedik év szezonját Lenke két kollégánõvel kezdte. Az okozott fejtörést számára, hogy a munka szezonális jellege nem tette lehetővé, hogy két segítőjét teljes munkaidős, egész évre szóló feladatokkal lássa el. Így csupán időszaki alkalmazással tudta igénybe venni munkaerejüket.

Ugyanebben az évben nemcsak a személyszámot, hanem a termékpalettát is bővítette: eper- és málnalekvárral. Ugyanakkor folyamatosan forradalmasította nagymamájától tanult receptjeit is. Egyrészt az egészségtudatos táplálkozás jegyében drasztikus mértékben csökkentette a lekvárok elkészítése során felhasznált cukormennyiséget, továbbá teljesen kiküszöbölte a tartósítószeres használatát. A forradalmasítás másik aspektusa a különleges ízek „kikeverése” volt, így született meg a hetedik évben a rózsás almalekvár, majd a tizedik évben a legfrissebben piacra dobott levendulás körtelekvár. Az újításra, a különleges ízek megalkotására egyre nagyobb szükség mutatkozott, hiszen míg egy évtizeddel ezelőtt, amikor Lenke elindította lekvárfőző manufaktúráját, még alig volt ismeretes a régióban ez a műfaj, napjainkban már reneszánszát éli. Rengeteg a lekvárokat kínáló árus a termelői vásárokon. Az egyre erősödő kézműves konkurenciától úgy tudja megkülönböztetni magát, hogy különleges, egyedi termékeket fejleszt és kínál. Az olcsón beszerezhető ipari lekvárokkal folyó versenyfutása folyamatos volt az évtized alatt...



Forrás: Lenke saját szerkesztése

1. ábra. A vállalkozás logója

Néhány évvel ezelőtt Lenke elkészítette vállalkozása logóját (1. ábra), amely nagy segítségére volt a vásárokon alkalmával, hiszen vásárlói könnyebben megjegyezték, felismerték termékeit. A logó önmagában sokat jelentett, hiszen a piacokon, vásárokon jelen levő kézműves lekvárokat készítő konkurencia nagyobbik része nem rendelkezett semmilyen egyedi azonosítóval termékei tekintetében.

Merre tovább?

A kézműves lekvárok piacán egyre élesebb konkurencia alakul ki a régióban. Alacsony a piacra való belépési korlát, évről évre válnak hobbi-lekvárfőzők kézműves lekvárkészítő eladókká. S bár Lenkének helyzeti előnye van amiatt, hogy ő már egy évtizede indította vállalkozását, látja azt is, hogy a helyi piac ennyi kézműves lekvárt nem képes „felvenni”.

Ahhoz, hogy versenyben maradhasson, és ahhoz, hogy az ükunokái is az ő receptjei szerint készült lekvárokat kóstolhassák majd, Lenkének a jelenben kell megteremtenie azokat a feltételeket, melyekkel vállalkozása életben maradhat, lehetőleg virágzó módon.

Legújabb távlata, melyet unokatestvére javaslatára – aki marketingszakértő – egy ideje fontolgat már: a manufaktúra egyik termékének műhellyé alakítása, ahol lekvárkészítő tanfolyamokat tartana majd. Az ide jelentkezők részvételi díj befizetése ellenében egy gyakorlati oktatáson vehetnének részt, ahol Lenke elmagyarázza és bemutatja a lekvárkészítés fortélyait. A készítsd magad (DIY) korszakában Lenke is úgy véli, lenne rá kereslet, és így termékkínálatát szolgáltatáskínálattal bővítené, ami a vállalkozás több lábon való állásán keresztül mindenképpen jobb kilátást nyújtana kis manufaktúrája jövőjét tekintve.

Kérdések

1. A termelői vásárokon kívül milyen értékesítési csatorna alternatívái vannak Lenkének?
2. Milyen termékfejlesztési irányvonalakat jelölnél ki Lenke számára?
3. Hogyan szerveznéd meg/bonyolítanád le/áraznád a lekvárkészítő tanfolyamot?
4. Van-e lehetőség teljes állású munkakör biztosítására a vállalkozás alkalmazottai számára?
5. Változtatnál-e Lenke lekvár-manufaktúrájának logóján? Érdemes lenne Lenkének a logótervezést szakértőre bíznia? (érvek, ellenérvek)

MARGARÉTA *** AGROTURISZTIKAI PANZIÓ. EGY VIDÉKFEJLESZTÉSI PROJEKT TÖRTÉNETE



Bevezetés

„A csíkszentkirályi Andrassy család egyike azon magyar grófi családoknak, amely fokozatosan emelkedve a társadalmi ranglétrán évszázadokon keresztül jelentős szerepet játszott az ország történelmében (...) 1571. március 14-én János Zsigmond meghalt. A fejedelem temetésével egybekötött országgyűlés viharos volt. A megfélemlített rendek Báthory Istvánt választották meg fejedelemnek, nem Békési Gáspárt, az elhunyt fejedelem tanácsadóját, akit utódjául szánt (...). A család ősi udvarháza a mai Poklondfalva felett levő Karimóskarán állt, amely-

nek romjai az 1800-as évek elején még álltak.”¹ A 2000-es években több ásatást is végeztek a helyi régészek, és az ott megtalált csempedarabok és egyéb tárgytöredékek a Csíki Székely Múzeumban kerültek kiállításra.

Elemér és Eszter 2012 nyarán az augusztusi csillagos eget szemlélve Csíkszentkirályon arról beszélgetett, hogy mi lehetne a sorsa az egykori Andrásy-kastély helyén álló egyszerű kis háznak, amelyet Elemér édesapja 2001-ben vásárolt és később Elemérre hagyott örökségként. A fiatal pár lelkesen érdeklődött a történelmi múlt iránt, felvillanyozta őket a gondolat, hogy egykor az Andrásy család pompás udvarháza állt az udvarukon. Akkor még nem sejtették, hogy ez később mennyi fejtörést fog okozni... Ebben az időszakban Elemér Kolozsváron pályázati tanácsadóként tevékenykedett, Eszter akadémiai karrierjét építette. Hol erősebben, hol enyhébben lebbent föl a fiatal pár életében a hazaköltözés gondolata. Székelyföld: tudták, hogy ez az otthonuk, de egy évtized után nehéz volt meghozni a döntést, hogy elszakadnak a nagyváros adta lehetőségektől, és valami egészen új kalandra vállalkoznak.

Helyzetleírás

A döntés hamarosan megszületett: Csíkszentkirályra költöznek, az örökölt házat felújítják, emeletet építenek rá, az alsó szint lakóházként, az emelet panzióként fog működni. Kézenfekvőnek tűnt, hogy Elemér szakértelmének és tapasztalatának köszönhetően mindezt nem saját forrásból, hanem európai uniós vidékfejlesztési támogatás lehívásának segítségével fogják megvalósítani. Rögtön munkához is láttak. Elemér kapcsolati tőkéjét felhasználva tervezőkkel, majd potenciális kivitelezőkkel vette fel a kapcsolatot, közben meg nekilátott a pályázati dokumentáció összeállításának. Ez utóbbiban nagy tapasztalata volt, így nem jelentett különösebb nehézséget, viszont kolozsvári munkahelye mellett (amit még egy ideig nem adott fel) a székelyföldi beruházás menedzselése embert próbáló feladatnak bizonyult.

Először a turisztikai vállalkozásuk jogi formáját kellett megválasztani. Eszter, lévén, hogy jogász végzettséggel is rendelkezett, a korlátolt felelősségű társaságot ajánlotta. Ellenben Elemér utánanézett, és a pályázati kiírás alapján csak jogi személyiség nélküli vállalkozási formák lehettek jogosultak, így eldőlt: a Margaréta panzió a Széplaki Elemér egyéni vállalkozás (Szeplaki Elemer Őntreprendere Individuală) égisze alatt fog működni.

A pályázati dokumentáció 2012 májusában összeállításra és leadásra került, a remélt támogatás intenzitása 85% volt. A fiatalok éltek tovább kolozsvári mindennapjaikat, néha már-már meg is feledkezve székelyföldi terveikről. Az elején leszögezték: lévén, hogy a pályázati eredmény kimenetelének függvénye

1 Gál Mária–Russu Tibor: *A csíkszentkirályi és krasznahorkai Andrásy család nyomában*, Csíkszentkirály, 2002, 13., 21., 24.

beruházásuk megvalósítása, nem élik bele magukat túlságosan, hogy ne kelljen csalódnuk.

Az idő telt, a pályázati eredményhirdetés pedig váratott magára. Eszter és Elemér ismét Kolozsváron tervezte további éveit. Sikertelen pályázat esetén – jobb híján – a megszokott életritmust folytatják, habár már megterhelőnek vélték mindketten addigi nagyvárosi életüket.

2013 márciusában kapták a hírt: a pályázat nyert. Örültek. Ám örömköbben ott lapult a bizonytalanság érzése is. Ismét újratervezni a jövőt... Újabb hónapok teltek el, és augusztus 26-án aláírták a támogatási szerződést. Úgy tűnt, innen már tényleg nincs visszaút. Azt viszont eldöntötték, hogy a projekt kivitelezéséig többé-kevésbé megtartják addigi munkahelyeiket Kolozsváron, és csak a beruházás befejezését követően költöznek Székelyföldre. Azt sem volt egyszerű fel dolgozni, hogy egy több mint 115 000 euró értékű beruházás gazdáivá váltak, számos kérdés merült fel: képesek lesznek-e erre? A megszerzett tudás és tapasztalat elegendő lesz-e? De Elemér mindig optimistán biztatta Esztert, hogy minden rendben lesz, és Eszter hitt neki.

A tervek szerint a projektnek a 2013. augusztus–2014. december közötti időszakban kellett volna megvalósulnia. Ez azonban számos adminisztratív akadály miatt jelentősen kitolódott. Az első időszakban minden a terv szerint haladt. A különböző engedélyek és tanulmányok sorra, időben elkészültek, kivéve egyet...

Lévén, hogy Andrásy-kastély, azaz műemlék romjain feküdt a családi ház, az átalakításhoz és a melléképület felépítéséhez szükséges építkezési engedély kibocsátását a jogszabály régészeti tehermentesítési bizonylat megszerzéséhez köti. És ez jelentette a legnagyobb akadályt, bár elsőre ez is egyszerűnek látszott. Felkeresték azt a csíkszeredai múzeum alkalmazásában levő régészt, Adorjáni Edömért, aki a fent említett ásatásokon is részt vett, annak reményében, hogy már ismeri a helyet, így a tanulmány elkészítése időhatékony lehet... Itt tévedtek a legnagyobbat. És ott, hogy a tanulmány elkészítését, amely a tehermentesítési bizonylat alapjául szolgált, már előre kifizették Edömérnek. És vártak. Hiába. Edömér ígért, ők hittek, de nem történt semmi... Szerencséjükre időközben a projektek befejezésének határidejét egy évvel meghosszabbították, így egy kis időt nyertek, fellélegezni mégsem tudtak. Már 2015 januárját írtunk, amikor még mindig hiányzott az a bizonyos régészeti tanulmány. 2015, az az év, amikor már az új, meghosszabbított határidő szerint is be kell fejezni a munkálatokat, és még nekifogni sem sikerült az építkezési engedély hiányában. Edömér már a telefonra sem válaszolt, a feszültség pedig egyre nagyobb volt. Elemér és Eszter mindeközben az esküvőjük szervezésével próbálták leplezni aggodalmaikat, több-kevesebb sikerrel.

Egy nap Elemér – ismét kapcsolati tőkéjére támaszkodva – a régészeti tehermentesítési bizonylat kibocsátásáért felelős bukaresti bizottság egyik tagját személyes megkeresés formájában környékezte meg. Vázolta a szomorú helyzetet: pályázatot nyertek, megvalósítanák, de elakadtak az építkezési engedéllynél a régészeti tanulmány hiánya miatt. A megkeresett szakértő segítőkész volt, de a

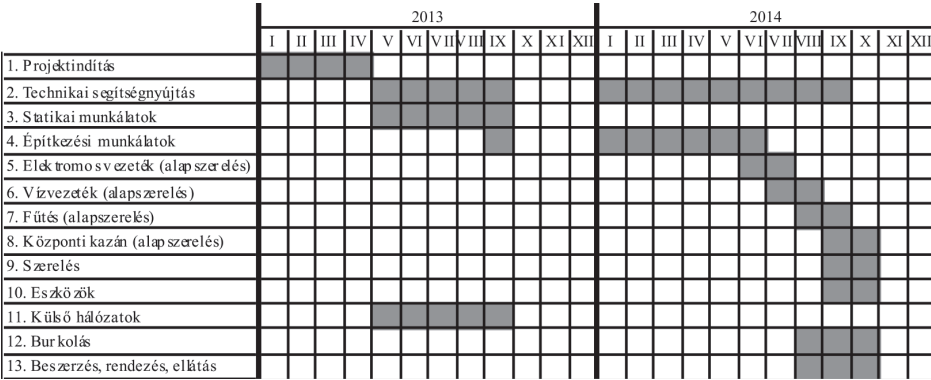
tanulmány hiányában ő sem tudott mit tenni. Megígérte, hogy amint megkapják a tanulmányt, prioritással kezelik az ügyet, annak érdekében, hogy ne akadályozzák tovább az építkezési munkálatok megkezdését.

Eszter – aki néha már dühöngött tehetetlenségében – akkori munkahelye, a kereskedelmi és iparkamara hivatalos vezetékes számáról próbálta hívni Edömért, és sikerült. Az ismeretlen szám megtette hatását, a szélhámós régész végre telefonvégre került. Megígért mindent újból, és ismét várni kellett. Többet, mint amennyit ígért, megint... Ekkor Eszter újabb fondorlattal megjelent Edömérék lakása előtt, közölve, hogy nem távozik tanulmány és számla nélkül. Erre semmi esélye nem volt, de megjelenése annyira hatásosnak bizonyult, hogy pár napra rá elkészült a tanulmány. Bukarestben nagyon rövid idő után a tehermentesítési bizonylat kibocsátásra került. Ezt követően pedig az építkezési engedély is, de ekkor már 2015 márciusát írtunk. Nyolc, mindösszesen nyolc hónap maradt a teljes kivitelezési munkálat lebonyolítására.

És a balszerencsék sorozata folytatódott. Az építkezési munkálatok licitjét megnyerő fővállalkozó, Jakab Jonatán közölte: annyira sok a munkája, hogy abban az évben már nem tud újat vállalni, és alvállalkozóra sincs ötlete. Így Elemérre maradt ez a feladat is: alvállalkozó építő céget keresni, aki hajlandó ilyen szűkös határidőn belül elvégezni a munkálatokat. Nehezen ment. De végül a csíkszeredai Bánfalvi Barnabás elvállalta az alvállalkozói szerepet, és csapatát mozgósítva 2015 áprilisában végre elkezdődtek az építkezési munkálatok.

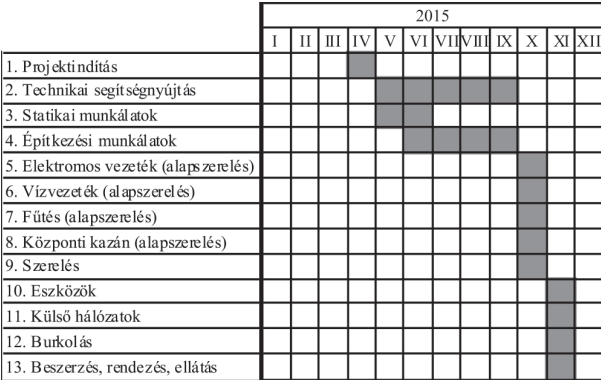
Több csapat dolgozott a különböző szerelési munkálatokon, előfordult az is, hogy egyszerre csaknem harminc ember tevékenykedett a csíkszentkirályi portán.

A rengeteg befektetett energia, stressz és utánajárás meghozta gyümölcsét: a 2015. december 7-i helyszíni ellenőrzésen ott állt teljes valójában a Margaréta*** panzió és annak melléképülete (kazánház, fásszín, raktár és szauna). Agroturisztikai jelleget 2016 tavaszán nyert, amikor az idő meleg és mosolygós lett: Eszter és Elemér, immár székelyföldi lakosokként, szorgalmasan ültettek és palántáltak a panzió udvarán található határas zöldségesben. Elemér a gyümölcsfák gondozását is felvállalta. Első vendégeik 2016 nyarán érkeztek. Azóta is szeretettel fogadják az odalátogató, ez idáig igencsak elégedett turistákat (legutóbbi Booking-osztályzatuk 9,7).



Forrás: saját szerkesztés

1. ábra. A projekt tervezett Gantt-diagramja



Forrás: saját szerkesztés

2. ábra. A projekt tényleges Gantt-diagramja

1. táblázat. A projekt tevékenység alapú költségterve (lej)

1. Projektindítás	23 219,62
2. Technikai segítségnyújtás	12 799,43
3. Statikai munkálatok	91 843,07
4. Építkezési munkálatok	163 704,93
5. Elektromos vezetékek (alapszerelés)	52 211,10
6. Vívezeték (alapszerelés)	36 613,86
7. Fűtés (alapszerelés)	22 470,60
8. Központi kazán (alapszerelés)	10 574,40
9. Szerelés	3 084,20

10. Eszközök	43 619,40
11. Külső hálózatok	5 066,90
12. Burkolás	25 960,15
13. Beszerzés, rendezés, ellátás	61 698,21
Összesen	552 865,87

Forrás: saját szerkesztés

Kérdések

1. Azonosítsd és értékelj a projekt háromszög elemeit a Margaréta *** agroturisztikai panzió esetében!
2. Hasonlítsd össze a projekt tervezett és tényleges Gantt-diagramját! A tevékenységek ütemezésében felmerült változtatások milyen következményekkel jártak/járhattak?
3. Értékelj a projektben részt vevő humán erőforrás szerepét! Kik a projekt előmozdítói és hátráltatói?
4. Elemezd a projekt költségtervét! Mit mutatnak az összetételi arányok?
5. Milyen lehetőségeket rejtene, illetve milyen kötelezettségekkel járna, ha a család az egyéni vállalkozói státust korlátolt felelősségű társaság jogi formára változtatná?
6. Tegyél javaslatot különféle szolgáltatásokra/termékekre, melyekkel a működtetők a jövőben bővíthetnék a Margaréta *** agroturisztikai panzió kínálatát!

KISGAZDASÁGOK VILÁGA. EGY NÉGYTEHENES FARM LEHETŐSÉGEI



Bevezetés

Románia mezőgazdasági üzemszerkezetét kettősség jellemzi, nagyon sok az egy hektárnál kisebb kisgazdaság, amely a mezőgazdasági összterület rendkívül kis hányadát használja összességében (szociális szempontból viszont létfontosságú, hiszen minden ilyen kisgazdasághoz legalább egy vidéki lakos vagy egy egész vidéki család tartozik). Másrészt pedig a 100 hektárnál nagyobb földterülettel rendelkező gazdaságok az országos mezőgazdasági terület közel 50%-át használják.

A kisgazdaságok különös figyelmet kaptak az utóbbi évtizedben azáltal, hogy az Európai Unió 2007-es bővítésével az önellátó és a félig önellátó gazdaságok száma több mint háromszorosára, azaz 11 millióra nőtt az Unió területén. A kisgazdaságokat érintő viták egyre nagyobb jelentőséget nyernek európai szinten, de teljesnek mondható információhalmazok, valamint megbízható statisztikai adatok ritkák, a kutatások e szakterületen még gyerekcipőben járnak. Tudjuk azt, hogy az önellátó és félig önellátó gazdaságok kulcsfontosságú szerepet játszhatnak a környezeti közjavakkal való ellátás kapcsán, valamint a helyi tradíciók és kultúra megőrzése terén. Az azonban, hogy ezt a küldetésüket egy-egy régióban

milyen hatékonysággal töltik be, jelentősen eltérhet egymástól. Ugyanakkor a romániai kisgazdaságok fontos szerepet töltenek be a vidéki élelmiszer-fogyasztás biztosításában, hiszen a háztartások saját fogyasztását látják el elsősorban, az e fölött megtermelt felesleget pedig jövedelemszerzési céllal értékesítik. E jövedelemszerzés képezhet elsődleges jövedelemszerzési vagy pedig jövedelemkiegészítő forrást.

Románia birtokstruktúrája a kisgazdaságok dominanciáját jelzi egy jelentős mértékben elaprózódott keretben. Általános romániai jellemző, ugyanakkor a székelyföldi megyék agrárgazdasági vonatkozásának is meghatározója a duális jelleg. E kettősség abban áll, hogy rendkívül magas a kicsi, önellátó, illetve félig önellátó gazdaságok számaránya, ugyanakkor kevés a nagybirtokok aránya, akik viszont az összmezőgazdasági terület relatív nagy részén végeznek mezőgazdasági jellegű tevékenységet. Romániában a gazdaságok 92,2%-a 5 ha alatti kisbirtok. A gazdátársadalom előregedőben van, a gazdák 41%-a 64 év fölötti. A primer szektorban (mezőgazdaság, erdőgazdaság és halászat) dolgozók csak a bruttó hozzáadott érték 4,3%-át termelik meg, holott a munkaerő-foglalkoztatási részarányuk 23,1%.¹ A nettó havi átlagbér az ágazatban 2138 lej/hó volt 2018-ban, Romániában az országos átlagos nettó havi átlagbér pedig 2642 lej volt.²

A mezőgazdaságban is érvényesül a méretgazdaságosság elve. Egy gazdaság eredményessége nem független annak üzemméretétől. Kisebb üzemméret mellett sokkal nehezebb eredményesen gazdálkodni, másrészt a tevékenységek diverzifikálásának vonatkozásában a kis üzemméret kevesebb lehetőséget kínál, mint a nagyobb. A kockázatkezelés is hatékonyabban menedzselhető nagyobb üzemméretnél, illetve a piaci alkupozíció is sokkal jobb.

Fejlődési lehetőséget jelentene a jelenlegi, elaprózódott birtokszerkezet mellett Románia számára a gazdák birtokszerkezetüknek megfelelő termékek termelésére való ösztönzése oly módon, hogy képesek legyenek felismerni és beazonosítani piaci lehetőségeiket, üzemméretük függvényében, valamint ennek megfelelően alakítani termékszerkezetüket, illetve a többi termelővel történő együttműködéseiket. Piaci elemzések szerint Románia jelentős mezőgazdasági alapanyag-kibocsátási potenciállal rendelkezik, földrajzi, klimatikus adottságai kitűnőek. Ezen potenciál kiaknázásának vonatkozásában az elaprózott üzemstruktúra elsődleges akadályozó tényezőként szerepel a tőkehiány, a képzetlen termelői réteg, az együttműködés hiánya, illetve a különböző agrotechnikai hiányosságok lajstroma mellett.

Miközben a száz évvel ezelőtti Erdélyben virágzó korszakukat élték a termelő-, értékesítő- és a fogyasztási szövetkezetek, az összefogas szövetkezeti formája a kommunizmus évei alatt teljesen más kontextusba került Románia-szerte. Az ekkori kényszerszövetkezetek rányomták bélyegüket a rendszerváltás utáni, szabad akaratból létrehozható, szabadpiaci körülmények között, piacgazdaságban

1 EC: PAC în țara dumneavoastră, 2017.

2 Országos Statisztikai Intézet.

működtethető szövetkezési lehetőségekre is. Napjainkban, a rendszerváltás után három évtizeddel is érezhető a gazdák bizalmatlansága, tartózkodása az együttműködés területén. Pedig az összefogas számos előnnyel járna.

Egy romániai gazdaság átlagos birtokmérete 3,57 ha, átlagos ökonómiai mérete pedig 3303 SO.³ Ezek az értékek rendkívül alacsonynak minősülnek európai uniós kontextusban is.

	Fizikai méret szerint	Ökonómiai méret szerint	Piaci nyitottság szerint
Önellátó gazdaságok	<ul style="list-style-type: none"> - az 2 ha-nál kisebb gazdaságok - az 5 ha-nál kisebb gazdaságok 	<ul style="list-style-type: none"> - 2000 EUR SO-nál kisebb gazdaságok (EUROSTAT) - 4000 EUR SO-nál kisebb gazdaságok (Románia OVT) 	<ul style="list-style-type: none"> - saját fogyasztásra termel, - egyáltalán nem termel eladásra vagy csak egy kis hányadát értékesíti
Félig önellátó gazdaságok	<ul style="list-style-type: none"> - az 2 és 5 ha közötti gazdaságok, - az 5 ha-nál nagyobb gazdaságok 	<ul style="list-style-type: none"> - 2000 és 8000 SO közötti gazdaságok (EUROSTAT) - 4000 és 12000 SO közötti gazdaságok (Románia OVT) 	<ul style="list-style-type: none"> - elsősorban önellátásra termel - a megtermelt javak maximum 50%-át értékesíti

Forrás: saját szerkesztés

1. ábra. Kisgazdaságtípusok

Bár a kisgazdaságok az EU mezőgazdasági tevékenységének sarokkövei, nincs egységesen, általánosan elfogadott meghatározás arra vonatkozóan, hogy mit tekintünk kisgazdaságnak. Jelen esettanulmányban összefoglaltuk a nemzetközi szakirodalom és a romániai pályázati gyakorlat sarokszámait, melyek behatárolják a kisgazdaságok egyes kategóriáit (lásd 1. ábra). Két mezőgazdasági kisüzem típust különböztetünk meg: az *önellátó gazdaságokat*, melyek kizárólag saját fogyasztásra termelnek, illetve a *félig önellátó gazdaságokat*, amelyek a saját fogyasztáson felüli felesleget értékesítik. A piaci nyitottságuk mértéke mellett még két szempont mentén: a fizikai üzemméret, illetve az ökonómiai üzemméret szemszögéből szokták besorolni őket. Ezek keretén belül sincs egységesen elfogadott méretkategória-határ. A fizikai méret szerinti meghatározás a kisgazdaság által használt mezőgazdasági terület nagyságát veszi alapul. Ugyanitt mérvadó lehet az állatállomány nagysága, illetve a termelésben felhasznált inputok, például a munkaerő-ráfordítás mértéke is. Reálisabb képet ad a kisgazdaságok tipizálásáról az ökonómiai üzemméret. Az ökonómiai méretosztályozás rendszerében a gazdaság ökonómiai méretének meghatározásához 2010-től kezdődően az

3 https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Small_and_large_farms_in_the_EU_-_statistics_from_the_farm_structure_survey&oldid=406560

EU területén a *SO (Standard Output vagy standard termelési érték)* együtthatót használjuk, amely a mezőgazdasági termelőtevékenység egységnyi méretére (1 ha, 1 állat) vonatkoztatott normatív (átlagos időjárási és üzemi feltételekre alapozva) termelési értéke. Azok a kisgazdaságok, amelyek termékeik több mint 50%-át értékesítik, árutermelő üzemeknek tekinthetők.

A gazdaság ökonómiai mérete fontos kritérium a Közös Agrárpolitika vidékfejlesztési pályázati rendszerében is. A vissza nem térítendő támogatást igénylő gazdáknak ki kell számolniuk saját gazdaságuk ökonómiai méretét, a Standard Output koefficienseket használva, számításba véve a megművelt területeiket és állatállományukat egyaránt.

Helyzetleírás

Lukács Lajos szülői gondossággal szemlélte teheneit. Egy igazi tehenes gazdánál a tehén családtagnak számít. Még nevük is van: Bájós, Bojtos, Csinos és Kedves. Kezdetben két tehene volt, aztán a következő években 1-1 újabb tejhasznú négy lábúval bővült a családi állomány. Így most négy négy lábú lakik Lajosék istállójában.

Lajos Kézdiszentléleken él és mezőgazdasági tevékenységet folytat egy vegyes gazdaságban. Három és fél hektárnyi földterületen gazdálkodik: két hektár legelője van, egy hektáron lucernát termeszt, egy fél hektáron pedig silókukoricát. Ezen a három és fél hektáron megtermő „csemege” mind-mind a négy tehén: Bájós, Bojtos, Csinos és Kedves takarmányozására szolgál.

A tehének fajtája, életkora, testüknek egyedi jellemzői, egészségi állapotuk, az évszak olyan tényezők, melyek hatással vannak tejtermelésükre. Lajos feljegyzései alapján a tavalyi év folyamán Bájós összesen 5891 liter, Bojtos 6126 liter, Csinos 5966 liter, Kedves pedig 6287 liter tejet adott. Lajos a családi fogyasztásukon felüli tejet a községben működő Tej Társaság nevű tejfeldolgozóba adja be. A tej átlagos felvásárlási ára az elmúlt évben 1,1 lej/liter volt. Lajos kilenctagú családja pedig tavaly összesen körülbelül 3000 liter tejet fogyasztott el.

Kérdések

1. Számítsd ki Lajos gazdaságának ökonómiai üzemméretét!
2. Milyen kisgazdaságtípusba tartozik a farm?
3. Mekkora Lajos farmja egy átlagos romániai gazdasághoz képest?
4. Mennyi jövedelmet realizált tavaly Lajos a tehéntej értékesítése nyomán?
5. A 2014–2020-as programozási periódusban a Közös Agrárpolitika milyen vidékfejlesztési intézkedésének keretén belül pályázhat Lajos?
6. Milyen előnyökkel járna Lajos számára, ha csatlakozna egy tejfeldolgozó szövetkezethez?

Standard Output SO Standard Termelési Érték (STÉ) koefficiensek (2017)⁴

Termékkód	Termék megnevezése	Mérték- egység	Standard Termelési Érték (EUR)
B_1_1_1	Közönséges búza és tönköly	ha	614,09
B_1_1_2	Durumbúza	ha	432,81
B_1_1_3	Rozs	ha	354,27
B_1_1_4	Árpa	ha	529,44
B_1_1_5	Zab	ha	331,88
B_1_1_6	Szemes kukorica	ha	641,80
B_1_1_7	Rizs	ha	913,26
B_1_1_99	Egyéb gabonafélék	ha	452,74
B_1_2_1	Száraz hüvelyesek: borsó, lóbab és édes csillagfürt	ha	533,77
B_1_2_2	Száraz hüvelyesek: borsón, lóbabon és édes csillagfürtön kívül	ha	454,79
B_1_3	Burgonya	ha	3167,88
B_1_4	Cukorrépa	ha	1449,74
B_1_5	Takarmánygyökerek és káposzták	ha	1101,45
B_1_6_1	Dohány	ha	1696,83
B_1_6_2	Komló	ha	4105,24
B_1_6_4	Káposztarepce és réparepce	ha	647,72
B_1_6_5	Napraforgó	ha	564,52
B_1_6_6	Szója	ha	611,00
B_1_6_7	Olajlen	ha	1563,56
B_1_6_8	Egyéb olajos magvú növények	ha	374,00
B_1_6_9	Rostlen	ha	307,17
B_1_6_10	Rostkender	ha	518,11
B_1_6_12	Illóolaj-, gyógy- és fűszernövények	ha	937,85
B_1_6_99	Egyéb, máshová nem sorolt ipari növények	ha	717,56
B_1_7_1_1	Friss zöldségfélék, dinnye, szamóca – szabadföldi és alacsony (nem járható) takarás alatt, szántóföldi vetésforgóban	ha	6196,49
B_1_7_1_2	Friss zöldségfélék, dinnye, szamóca – szabadföldi és alacsony (nem járható) takarás alatt, kertészeti vetésforgóban	ha	7176,16

4 <https://www.madr.ro/coeficienti-calcul-ude-si-tipologie-agricola.html>

Termékkód	Termék megnevezése	Mérték- egység	Standard Termelési Érték (EUR)
B_1_7_2	Friss zöldségfélék, dinnye, számóca – járható takarás (üvegház, fóliasátor) alatt	ha	27507,66
B_1_8_1	Virágok és dísznövények – szabadföldi és alacsony (nem járható) takarás alatt	ha	25527,46
B_1_8_2	Virágok és dísznövények – járható takarás (üvegház, fóliasátor) alatt	ha	83743,81
B_1_9_1	Takarmánynövények, időszakos gyep	ha	266,22
B_1_9_2_1	Takarmánynövények, egyéb zöldsztakarmányok, silókukorica	ha	1029,19
B_1_9_2_2	Takarmánynövények, egyéb zöldsztakarmányok, pillangósok	ha	476,13
B_1_9_2_99	Takarmánynövények, egyéb zöldsztakarmányok silókukoricán kívül (pl. lucerna)	ha	662,78
B_1_10	Szántóföldi szaporítóanyagok, magvak és palánták	ha	2993,73
B_1_11	Egyéb szántóföldi növények	ha	592,99
B_3_1	Állandó gyep, legelő és rét külterjes legelőt kivéve	ha	295,04
B_3_2	Állandó gyep, külterjes legelő	ha	92,33
B_4_1_1_1	Gyümölcsültetvények, mérsékelt égövi	ha	2812,04
B_4_1_2	Bogyós gyümölcsök	ha	3958,34
B_4_1_3	Héjasok	ha	1754,40
B_4_4_1	Minőségi borszőlőültetvények	ha	1981,83
B_4_4_2	Egyéb borszőlőültetvények	ha	1889,96
B_4_4_3	Csemegeszőlő-ültetvények	ha	2170,52
B_4_5	Faiskolák	ha	5614,25
B_4_6	Egyéb ültetvények	ha	487,35
B_6_1	Gomba	100 m ²	4456,78
C_1	Lófélék	db	1404,31
C_2_1	Egyévesnél fiatalabb szarvasmarha összesen	db	216,38
C_2_2	Egy és két év közötti szarvasmarha, hímivarú	db	344,4
C_2_3	Egy és két év közötti szarvasmarha, nőivarú	db	341,49

Termékkód	Termék megnevezése	Mérték- egység	Standard Termelési Érték (EUR)
C_2_4	Kétéves és idősebb szarvasmarha, hímivarú	db	817,88
C_2_5	Kétéves és idősebb szarvasmarha, üsző	db	801,38
C_2_6	Tejhasznú tehén	db	1200,46
C_2_99	Kétéves és idősebb szarvasmarha, egyéb tehén	db	515,85
C_3_1_1	Juh, nőivarú tenyészállat (anyajuh)	db	54,91
C_3_1_99	Juh, egyéb	db	26,72
C_3_2_1	Kecske, nőivarú tenyészállat (anyakecske)	db	112,98
C_3_2_99	Kecske, egyéb	db	39,67
C_4_1	Sertés, malacok 20 kg alatt	db	33,36
C_4_2	Sertés, tenyészkoca 50 kg felett	db	262,55
C_4_99	Sertés, egyéb	db	388,08
C_5_1	Pecsényecsirke	100 db	473,59
C_5_2	Tojóttyúk	100 db	2156,00
C_5_3_1	Pulyka	100 db	4205,56
C_5_3_2	Kacsa	100 db	2824,99
C_5_3_3	Liba	100 db	3602,66
C_5_3_4	Strucc	100 db	30083,5
C_5_3_99	Baromfi, egyéb	100 db	900,34
C_6	Nyúl, nőivarú tenyészállat (anyanyúl)	db	13,91
C_7	Méhcsaládok	kaptár	59,62

VIDÉKI TURIZMUS. EGY ÉLMÉNYFARM ESETE



„El ne add az ősi házat,
El ne add az ősi telket,
Hol a csűrön késő őszig
Gólyamadár kelepelget.”

Pósa Lajos: *Anyám intése*

Bevezető

Zsuzsanna vidéken nőtt fel. Későbbi életútja során tanulmányai folytatása miatt városi környezetbe került. De mindig is tudta, hogy jövőjét vidéken szeretné megteremteni. Mezőgazdaság és vidéki turizmus egyaránt közel álltak vállalkozói elképzeléseihez. Szerette volna felhalmozott szaktudását, helyismeretét, vidékszeretetét otthon kamatoztatni, visszatérve nagyszülei házához Uzonba.

Úgy érezte, nagyszülei, akiktől a házat és a telket örökölte, büszkéek rá oda-fent mindazért, amit sikerült megvalósítania. És örülnének, ha láthatnák, hogy unokájuk 21. századi körülmények között felvirágoztatta féltve őrzött kiscgazdaságukat, olyan rendeltetést rendelve hozzá, melyeket ők egy évszázaddal ezelőtt elképzelni sem tudtak volna. Új idők, új körülmények között bizonyította be Zsuzsanna azt, hogy az „ősi telek” megtartása nem csupán érzelmi, hanem megélhetési szempontból is indokolt.



Forrás: saját szerkesztés

1. ábra. Kovászna megye térképe, Uzonyi község kiemelve

A beruházás

Zsuzsannának három évbe került kialakítania az élménypark és a jelenleg hozzá tartozó teljes szolgáltatáscsomag kínálatát. A beruházást európai uniós támogatásból valósította meg, a Közös Agrárpolitika vidékfejlesztési pillérén keresztül, melyhez 20% önrészt kellett hozzárendelnie. Ennek felét saját tőkéből, másik felét bankhitelből finanszírozta. A pályázat összértéke 150 000 euró.

A szolgáltatások

Jelenleg a Zsuzsanna által működtetett élményparkon különféle szabadidős tevékenységek igénybevétele van lehetőség. Célcsoportok szerint differenciálva.

1. táblázat. Az élménypark szolgáltatásai

Gyerekeknek	Felnőtteknek	Csoportoknak
Rönkfajátszótér	Népi kézműves foglalkozások (agyagozás, kosárfonás)	Kirándulások
Minifarm	Biokert	Zsúrok
Pónipálya	Lovarda	Családi események

Forrás: saját szerkesztés

Gyerekeknek szóló szabadidős tevékenységeket biztosítanak a:

– **Rönkfajátszótér**, ahol a gyerekek kedvükre játszhatnak a szabadban, a különféle eszközöket (csúszda, hinták, mászóka, homokozó) igénybe véve. A játszótér az EU-s szabványok betartásával készült, a gyermekek biztonságának védelme érdekében.

– **Minifarm**, amely egy aprócska farm, ahol kis háziállatok élnek. Állatsimogatóként is működik, ugyanakkor a gyerekek megfigyelhetik a különféle háziállatok életterét. Kiscsirkék, kiskacsák, kiskecskék, kisbárányok és pónilovak lelőhelye ez.

– **Pónipálya**, ahol a gyerekek számára lovaglásra, valamint lovas oktatás igénybevételére egyaránt van lehetőség.

Felnőtteknek:

– **Népi kézműves foglalkozások:** a felnőtteknek kétféle népi mesterség alapjainak elsajátítására van lehetőségük: agyagozásra és kosárfonásra. A foglalkozások oktatók irányításával zajlanak.

– **Biokert:** a felnőttek számára az élményfarm keretén belül kialakított biokert látogatására van lehetőség, ahol az egyes zöldségek, gyümölcsök termesztésének alapjaival, az ökojelleg fontosságával egyaránt megismerkedhetnek. Ugyanitt lehetőség van az épp termő biozöldségek és biogyümölcsök megkóstolására.

– **Lovarda:** ahol a felnőttek számára lovaglásra, valamint lovas oktatás igénybevételére egyaránt van lehetőség.

Csoportoknak:

– **Kirándulások szervezése:** előre egyeztetett távolságok (maximum 8-10 km, a falu és környéke).

– **Zsúrok:** gyerekcsoportoknak előre egyeztetett időkeretben (maximum 3 óra) szervezett, felnőtt által felügyelt: pónizás, játszótérhasználat, állatsimogató.

– **Családi események:** évfordulók, születésnapok stb. Az élményfarm különböző szolgáltatásainak igénybevétele egyedi kérések szerint kombinálva.

Helyi (vidéki) turizmus Uzon községben és Kovászna megyében

Az Uzon községbe (tágabb értelemben Kovászna megyébe) látogató turisták képezik a Zsuzsanna által működtetett élményfarm potenciális célcsoportját. A következőkben összefoglaltuk a legaktuálisabb információkat a következő témakörökben: kereskedelmi szálláshelyek száma, kiadható férőhelyek száma Kovászna megyében és Uzon községben, valamint az idelátogató turisták és az általuk eltöltött vendégéjszakák száma 2019-ben (2–4. táblázat).

2. táblázat. Kereskedelmi szálláshelyként működő egységek száma Kovászna megyében és Uzon községben 2019-ben

	Kovászna megye	Uzon
Szálloda	14	0
Ifjúsági szálló	5	1
Panzió	22	0
Agroturisztikai panzió	36	3
Egyéb	16	0
Összesen	93	4

Forrás: saját szerkesztés az Országos Statisztikai Intézet adatai alapján

3. táblázat. Kiadható férőhelyek száma Kovászna megyében és Uzon községben 2019-ben

	Kovászna megye	Uzon
Szálloda	2569	0
Ifjúsági szálló	151	21
Panzió	371	0
Agroturisztikai panzió	574	59
Egyéb	780	0
Összesen	4445	80

Forrás: saját szerkesztés az Országos Statisztikai Intézet adatai alapján

4. táblázat. Kovászna megyébe, illetve Uzon községbe látogatott és egy turisztikai szálláshelyen legalább egy éjszakát eltöltő turisták száma 2019-ben

	Kovászna megye	Uzon
Szálloda	89 340	0
Ifjúsági szálló	2 189	429
Panzió	11 471	0
Agroturisztikai panzió	18 561	1220
Egyéb	15 881	0
Összesen	137 442	1649

Forrás: saját szerkesztés az Országos Statisztikai Intézet adatai alapján

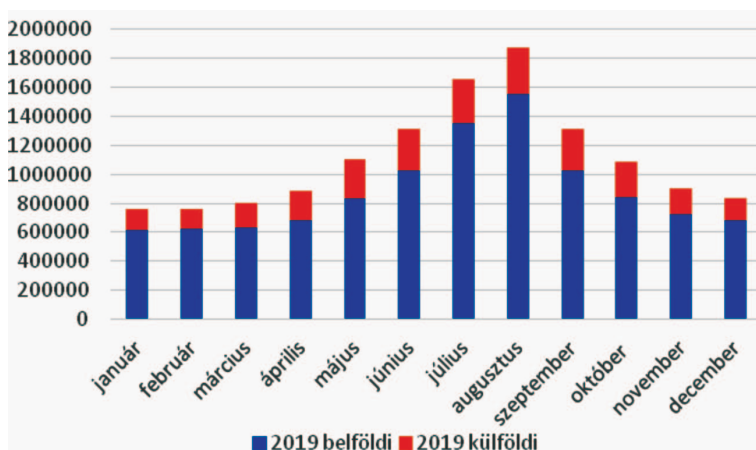
5. táblázat. Kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma Kovászna megyében és Uzon községben 2019-ben

	Kovászna megye	Uzon
Szálloda	484 372	0
Ifjúsági szálló	5 675	878
Panzió	27 726	0
Agroturisztikai panzió	36 794	1971
Egyéb	50 264	0
Összesen	604 831	2849

Forrás: saját szerkesztés az Országos Statisztikai Intézet adatai alapján

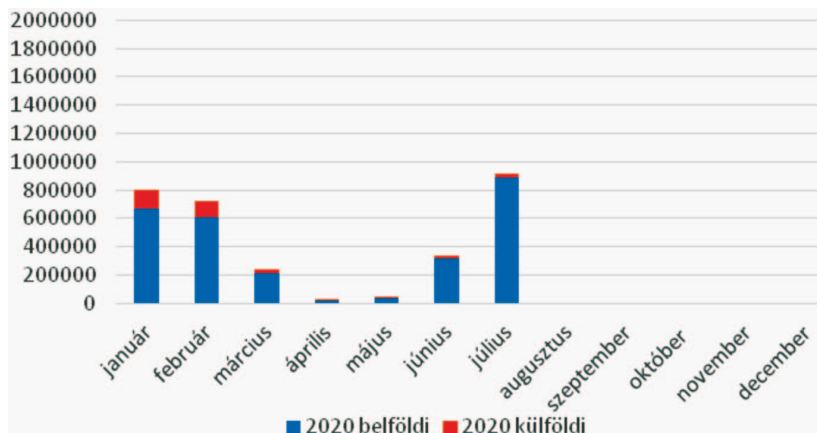
A panziók és agroturisztikai panziók magas száma összefüggésben áll Kovászna megye vidéki jellegével. Ezen panziók és agroturisztikai panziók jelentősége vitathatatlan a vidéki szálláskapacitás vonatkozásában a falusi turizmusban. A szabadságolással, pihenéssel eltöltött fogyasztói szokások átalakulóban vannak országos és nemzetközi szinten egyaránt. Egyre népszerűbbé váltak az utóbbi években a pár napos pihenők az egyhetes vagy akár többhetes nyaralásokkal szemben. Így a jövőben rendkívül fontossá válnak a vidékre érkező turisták számára kínált rövid, de tartalmas programok.

A felívelőben levő romániai turizmust 2019 tavaszán megtörte a koronavírus-járvány megjelenése az országban.



Forrás: saját szerkesztés az Országos Statisztikai Intézet adatai alapján

2. ábra. Romániába érkező turisták 2019-ben



Forrás: saját szerkesztés az Országos Statisztikai Intézet adatai alapján

3. ábra. Romániába érkező turisták 2020 első hét hónapjában

Bár üzleti szempontból nem volt könnyű nyara 2020-ban, és a jövő év is bizonytalannak ígérkezett a pandémia miatt, Zsuzsanna továbbra is az otthon maradást, az otthon boldogulást választotta. A járványhelyzet miatti egészségügyi rendelkezések, valamint a fogyasztói magatartás „előírt” és önkéntes megváltozása komoly kihívások elé állította az élményszervező működését. Mindennek ellenére Zsuzsanna bizakodóan tekintett a most még nem túl fényesen festő jövő felé...

Kérdések

1. Milyen humánerőforrás-igénye van az élményszervező működésének? Készíts humánerőforrás-tervet!
2. Árazd be az élményszervező szolgáltatásait!
3. Milyen irányban bővítenéd az élményszervező szolgáltatáspaletáját? Van-e helye vertikális integrációnak?
4. Együttműködés helyi intézményekkel, más helyi gazdasági szereplőkkel. Kikkel és miért érdemes kapcsolódási pontokat keresni?
5. Mutasd be Kovászna megye és ezen belül Uzon község szálláshelykínálatát és -keresletét!
6. Milyen hatással volt a pandémia első fél éve Románia turizmusára?

RISKA RT. EGY TEJGYÁR HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENTJE



Bevezetés

A romániai tezipart az Országos Statisztikai Intézet adatai alapján a 2019-es évben növekedés jellemzi. A begyűjtött és feldolgozott tej 1,1%-kal növekedett a 2018-as év végi adatokhoz viszonyítva, így 1122 millió tonna tej került feldolgozásra az év folyamán. A friss tej termelése 8,2%-kal növekedett, míg a savanyú tejtermékek és joghurtok előállításában 4,8%-os növekedés volt tetten érhető. A sajtfélék körében az előállítás növekedése 2,6% volt, a tejföl esetében pedig 1,8%. A vajtermelés viszont csökkenő tendenciát mutatott a 2019-es évben, hiszen az előző évhez képest 228 tonnával (2,1%-kal) kevesebb vaj került előállításra. ¹

1 <https://www.roaliment.ro/stiri-industria-alimentara/bilantul-anului-trecut-pentru-industria-laptelui-din-romania/> [2020. 08. 14.]

A román tejipar legnagyobb szereplőinek adatait az alábbi táblázat foglalja össze:

1. táblázat. *A 10 legnagyobb forgalommal rendelkező tejipari vállalat Romániában*

Cég neve	Forgalom (millió lej)		Nettó profit (millió lej)		Alkalmazottak száma	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
1. Albalact	590	620	8,7	20,35	638	514
2. Danone România	490,4	554,3	28,34	16,44	409	384
3. Fabrica de lapte Braşov	432	468	-1,04	12,4	391	422
4. Friesland Câmpia România	384	416,8	-0,21	12,28	544	553
5. Hochland România	337,8	399,7	30	33	369	399
6. Covalact	235,4	252,6	7,3	9,1	389	401
7. Dorna Lactate	189,5	181	3,56	-10,7	415	465
8. Simultan	137,7	154	5,3	2,88	233	236
9. Carmo Lact Prod	80,9	90,7	3,01	3,17	233	243
10. Lactag	36,9	57,9	-13,3	-4,5	209	212

Forrás: saját szerkesztés az mfinante.ro adatai alapján

Az Albalact Rt. a legnagyobb tejipari vállalatok közé tartozott, azonban 2016 őszén felfüggesztették a részvénytársaság kereskedését. A francia Lactalis-Rt. vállalat felvásárolta az Albalact Rt.-t, így már nem román tejipari egység, de jelentős szereplő a román piacon is. Már négy évtizede piacvezető volt, ugyanis a márka termékeit a jó íz, a természetes összetevők, a minőség és az elfogadható ár jellemzik.

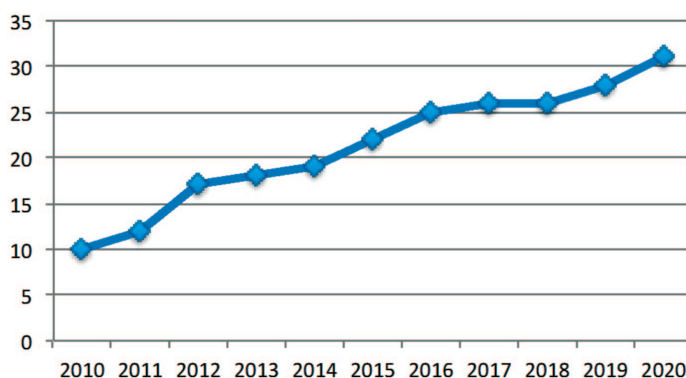
Helyzetleírás

A 2010 nyarán alapított tejüzemet európai uniós támogatás segítségével hozta létre szentgyházi székhellyel Hegedüs Hugó négy másik alapító taggal közösen. A vállalkozás jogi formája részvénytársaság. Kezdetben a tejgyár napi 2000 liter tejet dolgozott fel és tíz alkalmazottat foglalkoztatott. Ezeket a számokat a következő évtizedben sikerült jelentősen megnövelni, a 2020-as évre jellemző napi átlag feldolgozott tejmenyiség elérte a 30 500 litert, az alkalmazottak száma pedig megtriplázódott. A növekedés folyamatos volt, és az alábbi táblázat szerint alakult:

2. táblázat. Az alkalmazottak számának és a napi feldolgozott tej mennyiségének alakulása

Év	Alkalmazottak (fő)	Napi feldolgozott tejmennyiség (liter)
2010	10	2 000
2011	12	2 700
2012	17	4 000
2013	18	4 600
2014	19	5 000
2015	22	7 000
2016	25	10 000
2017	26	12 000
2018	26	19 000
2019	28	28 000
2020	31	30 500

Forrás: Riska Rt.

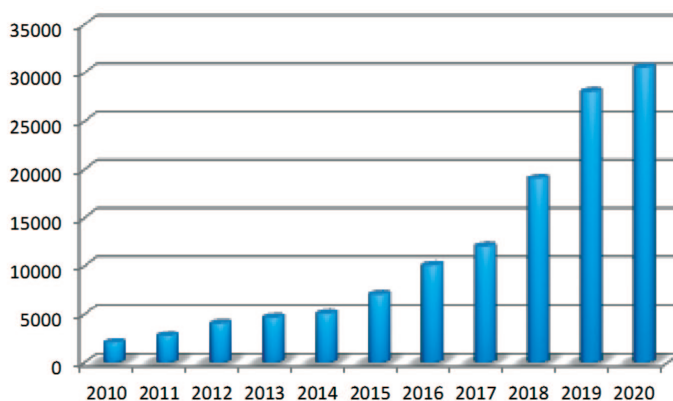


Forrás: Riska Rt.

1. ábra. Az alkalmazottak számának alakulása (fő)

Eddigi működése során a vállalat két jelentős fejlesztési beruházást valósított meg, amelyek korszerű gépek beszerzését és egy újabb csarnok kialakítását tették lehetővé. Az egyik beruházás 2015-ben valósult meg, szintén EU-s finanszírozás igénybevételével, a másik pedig 2018-ban önerőből és hosszú lejáratú bankhitellel.

Hegedüs Hugó alapító tag státusa mellett kezdetektől a vállalkozás vezérigazgatója, tulajdonostársai nem vesznek aktívan részt a tejgyár működtetésében, csupán tőkebefektetői minőségük van.



Forrás: Riska Rt.

2. ábra. Napi feldolgozott tej mennyiség (liter)

A tejgyár által kínált termékcsoporthoz a következők:

- friss és tartós tej, tejszín,
- savanyú tejtermékek és joghurtok,
- desszertek,
- kenhető termékek (vaj, vajkrém, sajtkrém),
- sajtok,
- túrók.

A pozitív tejipari tendenciáknak megfelelően a Riska Rt. is folyamatos növekedést tudhat magáénak, viszont a vállalatban belüli alkalmazottak közötti konfliktus jelentősen megnehezíti a mindennapokat.

A probléma gyökere 2015 nyarára nyúlik vissza, amikor a vezérigazgató felvette és termelési vezetőnek nevezte ki unokaöccsét, Hegedüs Henriket, aki éppen abban az évben fejezte be tanulmányait a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem Csíkszeredai Karának élelmiszeripari mérnöki szakán. Az addigi termelési vezetőt, az 52 éves Pataki Pétert pedig lefokozta és a beszerzési osztály élére tette, kapóra jött ugyanis, hogy a beszerzési osztály addigi vezetője nyugdíjba vonult. Pataki Péter, aki ettől kezdve Hegedüs Henriknek tartozott beszámolási és jelentési kötelezettséggel, valahogy mindig megpróbálta elkerülni ezt, ugyanis megalázónak érezte, hogy csaknem harmincévi tapasztalattal, túl az ötven éven, egy feleannyi idős kezdő szakembernek az alárendeltségébe került. Henrik, aki pedig igazán szeretett volna megfelelni az elvárásoknak, rokonsági okon történő bekerülése miatt nem örvendett túl nagy népszerűségnek a kollégák körében. Egyetlen jó barátja a 43 éves pénzügyi vezető, Orosz Ottó volt, aki szintén a családhoz tartozik, ugyanis Hegedüs Hugó másod-unokatestvérének a férje. Őt már többnyire sikerült elfogadnia a közösségnek, hiszen a tejgyár alapításától kezdve a vállalatnál tevékenykedett.

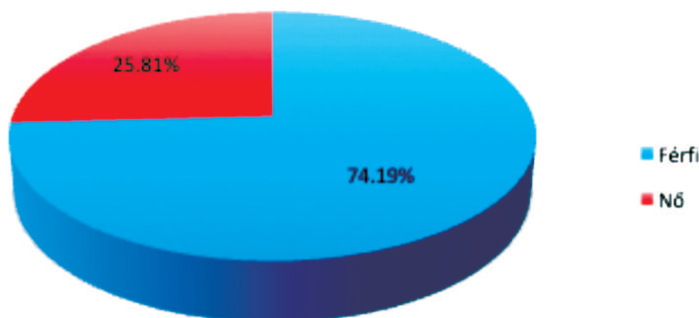


Forrás: Riska Rt.

3. ábra. A Riska Rt. szervezeti felépítése

A gyártási és értékesítési osztály vezetői sem örültek fiatal felettesüknek, de igyekeztek alkalmazkodni a helyzethez, és betartani periodikus jelentési és számadási kötelezettségeiket.

A vállalat alkalmazottainak nem szerinti megoszlását tekintve az alkalmazottak számának növekedésével nőtt a női munkaerő száma is, a tejgyár történetében a legtöbb nő 2020-ban tevékenykedik a vállalatnál, szám szerint 8 alkalmazott (a műszaki és gyártási vezetők, egy könyvelő, egy közgazdász és négy munkás), amely szám a teljes alkalmazotti létszám alig több mint egynegyedét teszi ki. A vállalat 23 alkalmazottja tehát férfi, és a következő tisztségeket tölti be: vezérigazgató, pénzügyi és termelési vezetők, beszerzési és értékesítési vezetők, egy jogász, három raktáros, nyolc munkás és hat értékesítési ügynök.



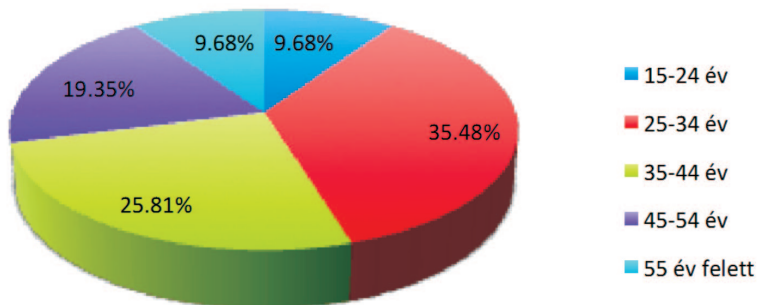
Forrás: Riska Rt.

4. ábra. A vállalat alkalmazottainak nem szerinti megoszlása 2020-ban

Az organigramon is szemléltetett hét vezető között mindössze két női alkalmazottat találunk. Ez 28,56%-os részarányt jelent. A termelésben dolgozó nők aránya 33,33% (4 munkás az összes 12-ből). A pénzügyi osztályhoz tartozó

három alkalmazott (jogász, könyvelő és közgazdász) kétharmada női munkatárs. A raktárosok és eladási ügynökök között nem találunk egyetlen női alkalmazottat sem.

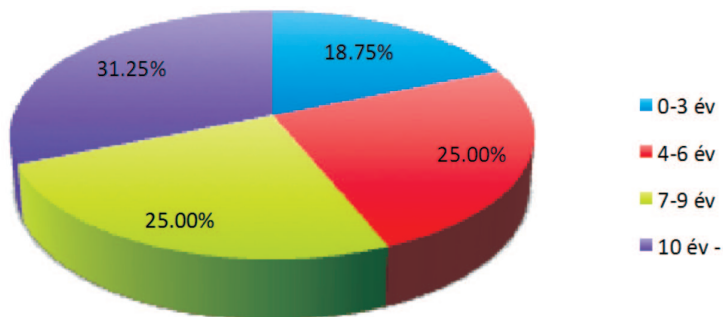
Az életkort tekintve, a legnagyobb részarányt a 25–34 évesek korcsoportja képviseli, az alkalmazottak több mint egyharmada tartozik ebbe. Ezt követi a 35–44 évesek korcsoportja, amelybe az alkalmazottak több mint egynegyede tartozik.



Forrás: Riska Rt.

5. ábra. Az alkalmazottak kor szerinti megoszlása

Az alkalmazottak vállalatnál eltöltött átlagos munkaideje 6,71 év, legnagyobb hányaduk (31,25%) a vállalat létezése óta, tehát tíz éve tevékenykedik a vállalatnál.



Forrás: Riska Rt.

6. ábra. Az alkalmazottak régisége a Riska Rt.-nél

A román munkajogi szabályozás értelmében a munkaadó köteles évente legkevesebb 20 munkanap pihenőszabadságot biztosítani minden munkavállalónak. A törvényes munkaszüneti napok nem tartoznak bele az éves pihenőszabadságba. A munkáltató több részben is kiadhatja ezt.

A Riska Rt. saját politikájának megfelelően a pihenőszabadságra vonatkozóan a következők szerint járt el:

- 3 ledolgozott év után a törvényes 20 munkanap pihenőszabadságon felül még egy szabadnapot biztosít, így az éves fizetett szabadság ideje 21 munkanap,
- 5 ledolgozott év után két többletszabadnapot biztosít, 22 munkanapra növelve az éves pihenőszabadság hosszát,
- 7 ledolgozott év fölött 23 munkanap az éves pihenőszabadság,
- 10 ledolgozott év fölött 25 munkanapos éves fizetett szabadságot biztosít.

A szabadnapok felét az alkalmazottak kötelesek a nyári, június–augusztus közötti időszakban igényelni, előzetes bejelentés és tervezés alapján, annak érdekében, hogy a gyár működése ne lehetetlenüljön el. A szabadság másik felét pedig elvileg az év folyamán bármikor igényelhetik, az előzetes bejelentés és tervezés azonban ebben az esetben is kötelező.

Kérdések

1. Elemezd a Riska Rt. szervezeti felépítését!
2. Elemezd a Riska Rt. munkaerő-struktúráját!
3. Melyek a legfontosabb problémák az alkalmazott humánerőforrás-menedzsment tekintetében?
4. Milyen javaslatot fogalmaznál meg a jövőre vonatkozóan a vállalat vezérgazgatója számára a humánerőforrás-menedzsment javításának tekintetében?
5. Milyen javaslatot fogalmaznál meg a jövőre vonatkozóan a vállalat vezérgazgatója számára a vállalat szervezeti struktúrájának javítása tekintetében?
6. Hogyan értékeled a vállalat ledolgozott munkaidő függvényében biztosított pihenőszabadság-rendszerét?
7. Értékelj a Riska Rt. alkalmazottainak nem szerinti megoszlását!
8. Értékelj a Riska Rt. alkalmazottainak kor szerinti megoszlását!

ERDŐKITERMELÉS. A RÖNKÖS KFT. BERUHÁZÁSI DÖNTÉSE



„Mi hasznom benne? – én nem kérdezem,
Csak ültetek a jövő nemzedéknek.”

Benedek Elek

Bevezetés

Bendegúz az öreg tölgy árnyékában üldögélt, és azon tűnődött, hogy nagyapja – akit ő személyesen nem is ismerhetett – mekkora kincset hagyott rá. Ez a kedves, élő örökség nem volt más, mint az a négyhektáros erdő, melynek egyre terebélyesedő bükk- és tölgyfái alatt két generáció: Bendegúz és édesapja, Barnabás is oly sokat bújócskázott gyerekkori pajtásaival.

Boldizsár nagyapja a 20. század hajnalán, 1901-ben született egy erdővidéki kis faluban, Szárazajtán. 1940-ben, háromgyerekes családapaként arra az elhatározásra jutott, hogy mezőgazdasági birtoka egy részét: 4 hektárnyi területet bükk-

és tölgyfákkal ültet be. Tudta, hogy munkájának gyümölcsét nem ő élvezi majd, sőt talán még gyerekei sem, de bízott benne, hogy évtizedek múlva egy unokája örömmel tekint majd az általa létrehozott örökségre. És – bár nem érhetette meg unokái születését sem – ebben a kérdésben nem tévedett... Bendegúz úgy tekintett a nagyapjától örökölt erdőre, mint egy kincsesládikóra.

Helyzetleírás

2020 márciusát írjuk. Bendegúz öröksége, a Boldizsár nagyapa ültette bükkös-tölgyes erdő nyolcvanéves már. Bendegúz az erdő kitermelését fontolgatja. Egyik szeme sír, a másik nevet, amint ezen elmélkedik. Oly sok gyerekkori emlék fűzi ehhez az erdőhöz: megannyi bújócska, gombagyűjtés. Úgy látja, hogy megérték már a vén fák a kivágásra. Itt az ideje begyűjteni nagyapja munkájának gyümölcsét. Ugyanakkor eljött az az idő is, amikor neki kell gondolnia az ő unokáira, és kivágás után újratelepítenie az erdőt.

Bendegúz a falu tanítója. Gyakorlati tapasztalata nincs az erdőkitermelésben, így, még mielőtt nekilátna a nyolcvanéves bükkös-tölgyes kitermelésének, három „tanácsadóhoz” fordul, akiktől a következő útavalókat kapja:

Barnabás apai tanácsa:

„Drága fiam! Mekkora öröm ez nekem, hogy láthatom apám örökségének beteljesedését a saját fiam kezei között! Bizony megérett már az az erdő a kitermelésre. Neked tartogattuk édesanyáddal, neked őrizgettük évtizedeken keresztül. Hisz tudtuk, a fák ideje nem egy emberöltő, átível az nem is egy, hanem még két generáción is. És lám, mekkorára növekedtek, milyen szépen gyarapodtak a sok esztendő alatt azok a kis csemeték, amelyeket édes nagyapád ültetett oly sok évvel ezelőtt. Igazi kincs ez, olyan vagyon ez, fiam, aminek hasznát nem élvezzi az, akinek a legtöbb gondja volt vele. Tudd hát, hogy amit örökölni kapsz, örökölni kell tovább is adnod unokáidnak. Dönts hát bármikor a fák kivágásáról, ne feledkezzél meg azok újratelepítéséről!”

Kázmér, a helyi közbirtokossági elnök véleménye:

„Tekintve, hogy a négyhektárnyi bükk- és tölgyerdő véghasználati korú állománynak minősül, semmi akadályát nem látom annak, hogy éppen idén fogj neki a kitermelésnek. Bükk és tölgy egyaránt kiváló tűzifának való anyag ebben a korban. Azt kell mérlegelned, hogy mostantól számítva mikor vágnád ki. A következő évtizedben mindenképpen eszközölni kellene a tarvágást, majd ezt követően az újratelepítést.”

Bendegúz megkérdezte egykori iskolatársát, Szilárdot, aki időközben közgazdász lett, és Budapesten egy nagy tanácsadó cég pénzügyi szakembereként

tevékenykedik. A megfontolt közgazdász gondolkodási időt kért, és jelezte, néhány számítás elvégzésére mindenképpen szükség lesz a megalapozott döntés meghozatalához.

Szilárd lelkesen vetette bele magát az erdőkitermelés számainak világába, hiszen, habár már tizenöt éve elhagyta szülőföldjét, mindig szívesen segít bárminben az otthon élő barátainak.

Péntek délután volt. Szilárd kollégáival együtt a Bálna teraszra ment fröcsöt inni. Velük tartott kolléganőjének, Annának a férje, Béla is. Az este jó hangulatban telt. Hamar kiderült, hogy Béla – lévén, hogy erdészmérnök – otthon van az erdőkitermelés világában, és felajánlotta segítségét Szilárdnak. Annak érdekében, hogy kellően pontos választ tudjon adni Bendegúznak, Szilárd már hétfőn emlékeztető e-mailt írt Bélának, akinek segítségével sikerült összeállítani a várható fajlagos költségek listáját:

1. táblázat. Várható költségek

Erdőgazdálkodási okiratok beszerzése	100 lej/ha
Erdészeti GPS-bemérés	150 lej/ha
Lécek, kitermelési hely szabványos kijelölése, vágásjelölés	225lej/ha
Fakitermelés és emelve történő kiközelítés elvégzése	45 lej/m ³
Természetes újraterelítési költsége	6500 lej/ha

Forrás: saját szerkesztés

Emellett a következő információkat gyűjtötte össze és küldte el Bendegúznak: a véghasználati korú tölgy- és bükkállomány kitermelési mennyisége hektáronként 280 m³. Az erdőállomány – amennyiben nem kerül kitermelésre – első évi növekedési üteme 3%-os, ez az ütem a következő tíz évben évente 0,1%-kal csökken. A kitermelt tűzifa árát Bendegúz – ismerve a helyi piacot – ismertette Szilárddal, Székelyföldön a tűzifa köbméterenkénti ára 250 lej. Az elmúlt évek historikus adatai alapján a tűzifa árának éves növekedési üteme 4%. A kitermelés inflációval is korrigált költségeinek várható növekedési üteme 4%.

A körütekintő közgazdász az ágazatban alkalmazható diszkontráta (saját tőke elvárt megtérülése) meghatározásához az Aswath Damodaran oldalán fellelhető adatokat használta.¹ Ezek a következők:

- a feltörekvő piacok esetén a mezőgazdasági és erdőgazdálkodási ágazat béta-értéke 0,64,

- a piaci kockázati prémium ($r_m - r_f$) a Moody's Baa3-as értékelésének megfelelően az országgkockázatot is figyelembe véve 6,4%,

1 http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#discrate [2020. 08. 12.]

– A kockázatmentes hozamként az egyéves állampapír hozama használható, amely Romániában 2020 nyarán 3% volt.²

Ezek segítségével végezte számításait Szilárd. Jegyzetei között a következőket találjuk:

„– Az erdőkitermelésről szóló döntés a beruházási javaslatok kölcsönhatásainak egyik példáját, éspedig az optimális időzítés kérdéskörét testesíti meg. Ennek megfelelően, amennyiben egy beruházási javaslatnak pozitív a nettó jelenértéke, még nem azt jelenti, hogy legjobb most azonnal megvalósítani. Esetleg sokkal kedvezőbb lehet, ha később vágunk bele a megvalósításba. Tehát minden beruházási döntés **két, egymást kizáró lehetőséget tartalmaz: valósítsuk meg most, vagy halasszuk későbbre a beruházást.**

– Számoljuk azokat a jövőbeli értékeket, amiket első, második stb. évben realizálnánk, ha akkor indítanánk be a projektet, és nem ma, a nulladik időpontban.

– Az időzítés technikailag: különböző nettó jelenértékeket számolunk (a fent említett jövő értékekből), attól függően, hogy most, egy év múlva, két év múlva stb. fogunk neki a projekt megvalósításának.

– Miután meghatároztuk az NPV-sorozatot, **keressük ennek a maximumát** (nem föltétlen, sőt ritkán növekvő sor, tehát nem föltétlen az utolsó elem lesz a legnagyobb).”

Összegzésként pedig a következőre hívta fel gyermekkori jó barátja Bendegúz figyelmét:

– Csak akkor van pénzáramlásom, amikor kitermelem az erdőt.

– Ha egyszer kivágtam a fát, többször nem tudom megtenni, egyszeri beruházással és bevételszerzéssel állunk tehát szemben.

– Minél tovább várunk, annál nagyobb lesz a szükséges beruházás, viszont az idő múlásával a fák növekednek (igaz, csökkenő ütemben), a fa ára is emelkedik (a fenti adatok szerint).

– Beruházásunk nettó jelenértéke akkor lesz maximális, ha akkor vágjuk ki a fát, amikor az érték növekedésének üteme még éppen nagyobb, mint a tőke költsége, de a következő évben már vélhetően alacsonyabb.

2 [https://www.bnr.ro/Titluri-de-stat---rate-de-referinta-\(fixing\)-6332-Mobile.aspx](https://www.bnr.ro/Titluri-de-stat---rate-de-referinta-(fixing)-6332-Mobile.aspx) [2020. 08. 12.]

Kérdések

1. Értékelj a három véleményt, és határozd meg, hogy melyik mentén érdemes megvalósítani a beruházást!
2. A megadott adatok segítségével készítsd el Szilárd számításait a következő tíz évre vonatkozó várható pénzáramlások meghatározásával, és add meg, hogy melyik évben érdemes megvalósítani a beruházást!

Ehhez a következő számítások elvégzésére lesz szükséged:

- 2a) A CAPM-modell segítségével határozd meg a saját tőke elvárt hozamát (r_E), amelyet diszkontrátaként használj a jelenérték-számításnál.
- 2b) A véghasználati korú állomány várható kitermelési mennyisége a következő tíz évben.
- 2c) A tűzifa várható ára a következő tíz évben.
- 2d) A teljes kitermelésen elérhető bevétel a következő tíz évben.
- 2e) A kiadások várható értéke a következő tíz évben.
- 2f) Az elérhető profit értéke a következő tíz évben.
- 2g) Az elérhető profit jelenértéke.

MEGLÉVŐ ESZKÖZÖK CSERÉJE. AZ AGROLEASE KFT. ESETE



Bevezetés

A meglévő eszközök cseréje a vállalati pénzügyek fontos területének, a beruházási javaslatok kölcsönhatásainak egyik tipikus példája. Struktúráját tekintve sok hasonlóságot mutat a különböző élettartamú projektek közötti döntéssel, hiszen ha egy meglévő eszközt akar egy vállalat újra cserélni, mindig egymástól eltérő élettartamú projekteket kell értékelnie, mert az új eszközök használati ideje várhatóan jóval hosszabb, mint a meglévőké.

A különböző élettartamú projektek összehasonlítása és értékelése esetén általában két módszert használnak. Amennyiben viszonylag rövid élettartamokkal találkozunk, megkeressük a két projekt legkisebb közös többszörösét és replikáljuk azokat, annak érdekében, hogy a különböző élettartam mellett kiszámolt nettó jelenérték ne torzítsa. Amennyiben hosszabb élettartamú projektek között

kell választanunk, a jövedelem-egyenértékes számításának módszerét kell alkalmaznunk. Ez a módszer azt jelenti, hogy a vizsgált projekteket átalakítjuk olyan annuitásos¹ pénzáramlásokká, amelyeknek jelenértékei megegyeznek a vizsgált projektek jelenértékével, és a nagyobb annuitással rendelkező projektet fogjuk választani. Ennek a módszernek az előnye, hogy elkerüli a bonyolult számításokat, amelyek nagy legkisebb közös többszörös esetén jelentkeznének.

Az alkalmazott képlet:

$$NPV = \frac{A}{r} \cdot \left(1 - \frac{1}{(1+r)^n}\right),$$

ahol: NPV – a projekt(ek) nettó jelenértéke,

A – az annuitás periodikus (általában éves) összege,

r – diszkontráta,

n – a periódusok száma,

és innen:

$$A = \frac{NPV \cdot r}{1 - \frac{1}{(1+r)^n}}$$

Helyzetleírás

Búzási Bertalan a Kovászna megyei Kurtapatakon mezőgazdasági termelőként tevékenykedik. Saját földjeinek megművelése mellett Agrolease Kft. nevű vállalkozását is működteti, amelynek alapvető tevékenysége különböző mezőgazdasági gépek bérbeadása. Tíz éve vásárolt Fiat 480 Special 48 lóerős traktorát kimondottan arra használja, hogy más gazdák megkeresése esetén bérleti díj ellenében szánt Felső-Háromszék különböző falvaiban. Emellett egyéb eszközöket is ad bérbe, mint eke, kaszáló- és forgatógép, permetező és krumpliültető.

Az utóbbi időben azt vette észre, hogy egyre nagyobbak a karbantartási költségek, főként a viszonylag gyakran használt Fiat traktort illetően. Éppen ezért elgondolkodott azon, hogy ideje lenne lecserélni azt egy új traktorra. Somai Sámuelről, a mezőgazdasági gépek piacán igen jártas gépészmérnök barátjától kért tanácsot ezzel kapcsolatban. Sámuel az ár/érték arányt figyelembe véve az Arbos 3055 típusú 50 lóerős traktort ajánlotta, de arra vonatkozóan, hogy érdemes-e megvalósítani a cserét, már bizonytalanabb volt. Elmondása szerint ezt a kérdést egy pénzügyi szakértő tudná megfelelőképpen megválaszolni.

Bertalan, megfogadva Sámuel tanácsát, előbb a saját cégét könyvelő Ilyés Irma nénihez fordult, de ő őszintén elmondta, hogy beruházásokkal kapcsolatos optimalizálási döntésekhez nem ért eléggé, így nem szeretné félrevezetni,

¹ Az **annuitás** (angolul: *annuity*; szokásos jele: **A**): olyan egyenlő tagú pénzáramok sorozata, amelyek meghatározott ideig esedékesek, minden periódusban azonos összeget fizet és meghatározott ideig esedékes, tehát nem a végtelenségig (lásd: örökjáradék).

viszont lánya, Emília éppen most végzett a Sapientia Csíkszeredai Karának általános közgazdaságtan szakán, és ajánlotta, tőle kérjenek segítséget.

Emília készségesen segített, és – egy jövőbeli állás reményében is – nagy lelkesedéssel fogott neki a feladatnak. A segítségnyújtás szándéka mellett mindenképpen bizonyítani akarta, hogy az egyetemen eltöltött három év nem volt hiábavaló, rögtön felismerte, hogy egy, a vállalati pénzügyek keretében tanult esettel áll szemben (különböző élettartamú projektek összehasonlításának specifikus esete: meglévő eszközök cseréje), így gondosan összegyűjtötte, hogy számításai elvégzéséhez milyen információkra van szüksége, amit tíz pontban összegezve e-mailben küldött el Bertalannak:

„Tisztelt Búzási Bertalan!

Édesanyámmal folytatott beszélgetésére hivatkozva küldöm jelen levelem. Úgy értesültem, hogy döntést szeretne hozni azzal kapcsolatban, hogy bérbe adott traktorát lecserélné egy újra. Annak érdekében, hogy megfelelő tanácsot tudjak adni meglévő eszközének cseréjével kapcsolatban, szükségem lenne néhány információra, a következők szerint:

– Hány éves a régi traktor, még az amortizálási időszakban van-e, vagy már leírásra került, valamint várhatóan hány évig használható még?

– Mennyi az új traktor beszerzési költsége (ára)?

– Az új traktornak mennyi a várható használati időtartama?

– Az eszközök által generált bevételek kiszámításához szükséges megadni, hogy egységenként (hektáronként) mennyi bevételt tud generálni bérszántás formájában, azaz mennyi a hektáronkénti szántás fajlagos bevétele.

– Évente mekkora terület megmunkálására alkalmas a régi traktor?

– Várhatóan évente mekkora terület megmunkálására alkalmas az új traktor?

– Mennyi a régi traktor havi karbantartási költsége?

– Várhatóan mennyi lesz az új traktor havi karbantartási költsége?

– Mennyi a régi traktor hektáronkénti üzemanyag-fogyasztása?

– Mennyi az új traktor várható hektáronkénti üzemanyag-fogyasztása?

Amint megkapom válaszát a feltett kérdésekre, nekifogok a számítások elvégzésének, és mielőbb választ adok kérdésére, miszerint érdemes-e vagy sem lecserélni a meglévő traktort.

Tisztelettel,
Ilyés Emília”

Búzási Bertalan örömmel fogadta, hogy a frissen végzett szakember ennyire komolyan veszi feladatát, és igyekezett legjobb tudása szerint mindenre megválaszolni:

„Kedves Emília,

Örömmel olvastam levelét és az abból sugárzó lelkesedését feltett kérdésem megválaszolására. Azt gondolom, hogy amennyiben fiataljaink ennyire nyitottak és érdeklődők, úgy az nagyon jó fejlődési irányba viszi társadalmunkat. Kérdéseire adott válaszaimat az alábbiakban találja:

- A régi traktort tíz éve vásároltam, amortizációs ideje nyolc év volt, tehát már leírásra került, meglátásom szerint öt évig még nyugodtan használható.
 - Az új traktor ára a beszállítótól kapott árajánlat értelmében 96 000 lej.
 - A régihez hasonlóan az új traktor várható használati ideje 15 év.
 - Pillanatnyilag a hektáronkénti szántás ára 600 lej, de ez évről évre növekszik.
 - A régi és új traktor között a megmunkált földterület nagyságát tekintve nincs különbség, mindkettő évi 80 hektár föld szántására alkalmas.
 - A régi traktor havi karbantartási költsége 1000 lej, és évente növekszik.
 - Az új traktor várható havi karbantartási költsége 500 lej, és évente növekszik.
 - A régi traktor hektáronkénti üzemanyag-fogyasztása 17 liter.
 - Az új traktor hektáronkénti várható üzemanyag-fogyasztása 12 liter.
- Amennyiben bármilyen más információra szüksége lenne, kérem, jelentkezzen bátran. Előre is köszönöm készséges szakmai segítségét,

a jövőbeli együttműködés reményében
maradok tisztelettel,
Búzási Bertalan”

Ilyes Emília örült a gyors válasznak és a Búzási Bertalannal való operatív együttműködésüknek. Rögtön munkához is látott. Jegyzetei között a következők szerepeltek:

– Az új Arbos 3055 típusú, 50 lóerős traktor számviteli normák szerinti amortizációs ideje 8 év, az alkalmazott amortizáció típusa lineáris. Ez azért fontos, mert az amortizáció a könyvekben úgy jelenik meg, mint pénzáramlással nem járó kiadás, s mint ilyen, csökkenti a társasági nyereségadó alapját, aminek köszönhetően kevesebb adót kell az Agrolease Kft.-nek befizetnie, mint abban az esetben, ha nem vásárolná meg a traktort (minden egyéb tényező változatlansága mellett). Számolni kell tehát az amortizáció miatti adómegettakarítással mint többlet-„bevétellel”, és ez csak az új traktor esetében esedékes, hiszen a régi már leírásra került.

– A régi traktor karbantartási költsége a használati időszak alatt várhatóan évente 10%-kal fog emelkedni, az új traktor karbantartási költségének éves növekedése pedig 7%-ra tehető (ezekbe az értékekbe az alkatrészek árában bekövetkező növekedés és az elhasználódás miatti nagyobb alkatrészigény is beépítésre került).

– A hektáronkénti szántás ára évente 5%-kal növekedik, figyelembe véve a várható inflációs korrekciókat is.

– A piaci kockázati prémiumot és az országkockázatot is magába foglaló ágazatra vonatkozó béta-értéket is figyelembe véve az alkalmazható diszkontráta 8%.

Irányadó kérdések és feladatok

1. Végezd el Ilyés Emília számításait, és adj választ Búzási Bertalan kérdésére, hogy érdemes-e lecserélni a régi traktort az új traktorra?

Segítségül szolgáló további kérdések

2. Milyen cash-flow-sorozatot generál a régi traktor a következő öt évben?
3. Milyen cash-flow-sorozatot generál az új traktor a következő tizenöt évben?
4. Mennyi a régi traktor által generált pénzáramlás-sorozat nettó jelenértéke?
5. Mennyi az új traktor által generált pénzáramlás-sorozat nettó jelenértéke?
6. Hasonlítsd össze a 4. és 5. pontban kapott értékeket, és adj rá választ, hogy miért nem lehet ezek pusztá összehasonlítása alapján dönteni?
7. Számítsd ki a két pénzáramlás-sorozat nettó jelenértékeinek megfelelő annuitásértékeket a jövedelem-egyenértékes számításának módszerét alkalmazva!

GAZDASÁGI-PÉNZÜGYI ELEMZÉS. A FORESTTRADE KFT. ESETE



Bevezetés

A PWC romániai erdészeti és fafeldolgozó ágazatról szóló jelentése szerint a faipar közvetlen hozzájárulása a romániai GDP-hez viszonylag állandó volt az elmúlt évtizedben (1,1% és 1,5% között változott). Ebből a szempontból Románia az Európai Unióban 2014-ben a 9. helyen szerepelt (1,1%, szemben az uniós átlag 0,4%-ával). Ha figyelembe vesszük a közvetett gazdasági hatást is, akkor a romániai erdészeti és fafeldolgozó ipar hozzájárul a GDP 3,5%-ához. A közvetlen és közvetett gazdasági hatásokat figyelembe véve az erdészeti és fafeldolgozó szektor 1,7 milliárd euróval járul hozzá az állami költségvetéshez. Emellett 128 000 embert foglalkoztatnak közvetlenül az ágazatban, és további 186 000 embert foglalkoztatnak a kapcsolódó ágazatokban. A fafeldolgozó ipar

termelési egységek létrehozásával járul hozzá a kevésbé fejlett területeken a foglalkoztatás növeléséhez.¹

Az erdőgazdálkodásban tevékenykedő gazdasági szereplők teljes forgalma meghaladta a 6 milliárd eurót, 3,8 milliárd eurós exportértékkel 2017-ben (ebből több mint 2 milliárd euró a bútoripar exportja). 2013-tól kezdődően a faárak alakulása fokozatosan rontja a romániai faipar versenyképességét, a helyzet még hangsúlyosabbá vált 2016–2017-től kezdődően. A kis gazdasági szereplők szegmensét érintette legjobban ez a negatív hatás mind a kitermelés, mind pedig az elsődleges feldolgozó- és bútoripar területén. A kitermelési ágazat több mint 1800 kisvállalkozásának, a fafeldolgozó szektor több mint 2800 szereplőjének és a bútoripar több mint 500 vállalkozásának lett negatív a sajáttőke-értéke, így gyakorlatilag fennáll annak a veszélye, hogy nagy részük fizetéseképtelenné válik és megszűnteti tevékenységét.² Ezen a romló tendencián tovább súlyosbít a 2020 tavaszán kialakuló koronavírus által okozott globális gazdasági válság, ami egyaránt negatívan hat a belföldi és a nemzetközi (export) helyzetre.

A fűrészárugyártás (a fa kivágása és gyalulása) az erdőgazdálkodási ágazat feldolgozó alegységének jelentős részét képviseli. Ebben az ágazatban tevékenykedő vállalatok az 1610-es TEÁOR-szám (CAEN-kód) alatt végzik tevékenységüket. Romániában jelenleg 2918 gazdasági szereplő tevékenykedik ezen a területen, amely az összes romániai gazdasági szereplő 0,14%-át jelenti. Országos szinten 22 719 személyt foglalkoztatnak a területen, ez a romániai összfoglalkoztatottak 0,58%-át teszi ki. Az említett csaknem háromezer vállalkozás összbevont forgalma 7,1 milliárd lej (a romániai vállalatok összes forgalmának 0,48%-a), profitjuk pedig 353,4 millió lej (a romániai vállalatok nettó nyereségének 0,31%-a).³

Ugyanezen területen tevékenykedő Kovászna megyei vállalkozások adatait a következő táblázat foglalja össze:

1. táblázat. *Fűrészárugyártás tevékenységi területen (CAEN 1610) tevékenykedő Kovászna megyei vállalatok statisztikája*

	Gazdasági szereplők száma	Forgalom	Alkalmazottak	Profit
abszolút érték	64	110,9 millió lej	747 fő	4 millió lej
megyei részarány	0,38%	1,75%	2,66%	0,90%

Forrás: saját szerkesztés <https://www.topfirme.com/judet/covasna/caen/1610/> alapján

1 https://www.pwc.ro/en/press_room/assets/2016/wood-industry-ro.pdf [2020. 08. 19.]

2 <https://asfor.ro/starea-sectorului-forestier-din-romania/#sdfootnote3sym> [2020. 08. 19.]

3 <https://www.topfirme.com/caen/1610/> [2020. 08. 19.]

Helyzetleírás

Pethő Péter magyarhermányi születésű faipari mérnök egyetemi tanulmányai végeztével, 1992-ben egy sepsiszentgyörgyi fafeldolgozó gyárban vállalt munkát. Mindig is ragaszkodott szülőföldjéhez, így álmai között szerepelt, hogy előbb-utóbb még közelebb költözik otthonához, és lehetősége szerint saját vállalkozást indít.

Álma 1999-ben vált valóra, amikor saját vállalkozást alapított baróti székhellyel Foresttrade Kft. név alatt. A vállalat fő tevékenységi területe az 1610-es TEÁOR-számnak megfelelő fűrészárugyártás. Feldolgozott alapanyagainak összetétele: 90% bükk, 10% tölgy, fenyő, juhar és egyéb fafajok. A vállalat lineárisan fejlődött, évről évre újabb beruházásokat valósított meg. Péter megszállottan követte továbbra is álmait, és a pillanatnyi meggazdagodás helyett a vállalat hosszú távú fejlődését helyezte fókuszba, így egyáltalán nem vett ki osztalékot, igyekezett minden megtermelt profitot visszaforgatni és a vállalat fejlődésére, növekedésére irányítani. Konkrét tevékenységeik közé tartoznak: fakitermelés, rönkfafűrészelés, fűrészáru-előállítás, fűrészáru-osztályozás, gőzölés, majd szárítás, fűrészipari termékek, félkész termékek széles skálájának előállítása, különböző bútorigipari elemek előállítása és értékesítése, gyalult állapotban, majdnem összeillesztés előtti fázisban.

2007–2008-ig a fejlődés útján a tevékenységek arányos megoszlásával haladtak, azaz: amennyi fát kitermeltek, azt felfűrészelték, amit felfűrészelték, azt meg is szárították, és többnyire száraz fűrészáruként értékesítették termékeiket. 2007-ben önálló beruházást indítottak el, finanszírozási formának a bankhitelt választották, első fázisban ingatlan megépítésére vonatkozó beruházás valósult meg, 2008-ban pedig az épített üzemcsarnokot bebútorozták, gépeket vásároltak, amely tevékenységek kimondottan a feldolgozási oldalt erősítették. Ebben az időszakban megkétszereződött a termelés. Az erdőkitermelési tevékenységet fokozatosan átvette a nyersanyag felvásárlása, erdőből kitermelt út melletti rönkök beszerzése révén.

2009-ben újabb gépsort vásároltak önerőből és kisebb banki hitelből. A vállalat idegentőke-politikájáról tudni kell, hogy nem folyamodik hosszú lejáratú hitelhez, igyekszik minden hiányzó forrását egy évnél rövidebb futamidejű kölcsönrel megoldani. A fűrészáru-feldolgozás hónapról hónapra fokozódott, olyan mértékben, hogy a kezdetben 300-400 m³-es fűrészáru-feldolgozás mintegy megháromszorozódott.

A vállalat Kovászna megyében betöltött szerepét a következő számok jellemzik: üzleti forgalom tekintetében a 71. helyet foglalja el az összes Kovászna megyei vállalkozást figyelembe véve, a saját tevékenységi területén azonban a megye első helyén szerepel; az alkalmazottak száma szerint összvállalati szinten megyei 30., saját tevékenységi területén szintén megyei első helyezett; nettó profitja szempontjából a 334. helyen szerepel, saját tevékenységi területén belül

pedig 5. helyezett. Amennyiben a telephely szerinti települést vesszük alapul, nem meglepő, hogy Baróton az említett kritériumok mindegyike mentén első helyen szerepel a Foresttrade Kft.⁴

Az elmúlt évtized is a kezdeti növekedési trend szerint alakult, a forgalom folyamatosan növekedett, a profit pedig – annak függvényében, hogy éppen milyen beruházást kellett finanszírozni (akár hosszú távon is, bankhitelből) – változott az évek folyamán, de sohasem volt veszteséges a vállalat.

Pethő Péter mégsem volt nyugodt, az elmúlt két-három évben ugyanis nem úgy alakultak a számok, ahogy tervezték. A 2017-es profitszint csupán egyharmadát hozta a cég 2018-ban, 2019-ben pedig ez az érték még tovább csökkent. Megrendelőik mondták vissza sorra megrendeléseiket. Sajnos alkalmazottaktól is el kellett búcsúzni, az egykori 2007-es 142-es alkalmazotti létszám 2019-ben már csak 108 fő. A bevételekben megvalósult növekedést csupán az árpolitikával tudták tartani, azaz évről évre árat emeltek, de azt is látták, hogy talán hosszú távon nem ez a megoldás.

A 2020 tavaszán jelentkező koronavírus okozta globális gazdasági válság tovább rontott a helyzeten. A kezdeti korlátozások nagyban akadályozták az exporttevékenységek gördülékeny lebonyolítását. Több alkalmazott is átmenetileg kényszer-munkanélküli státusba került. Ez az utolsó csepp volt a pohárban annak érdekében, hogy világossá váljon, a vállalat vezetőjének a szokásos periodikus meetingjein kívül egy rendkívüli gyűlést kell összehívnia az elmúlt időszak gazdasági-pénzügyi teljesítményének kiértékelése és a jövőbeli irányvonalak meghatározása érdekében.

Éppen ezért Pethő Péter megkérte asszisztensét, Ágneszt, hogy küldje ki a meeting összehívására vonatkozó dokumentációt. A gyűlésre hivatalosak voltak: Bíró Barbara pénzügyi vezető, Gál Gellért értékesítési vezető, Kovács Klára HR-vezető, Ónodi Anna könyvelő, Tóth Tibor műszaki vezető, Sorbán Sándor marketingigazgató és Fábíán Ferenc termelésvezető. Mindenkinnek a hozzá tartozó egység elmúlt 5 évre vonatkozó jelentését kellett előkészítenie.

Bíró Barbara pénzügyi vezető azonnal kapcsolatba lépett Ónodi Annával, a könyvelővel, és elkérte az elmúlt öt éves időszak mérleg- és eredménykimutatásának legfontosabb adatait, annak érdekében, hogy az alapvető likviditási, jövedelmezőségi, hatékonysági és eladósodottsági mutatókat kiszámíthassa soron következő prezentációjához.

Annától a következő adatokat kapta:

4 <https://www.topfirme.com/afacere/ex-for-srl/1hpyl6r5d0/> [2020. 08. 19.]

2. táblázat. A Foresttrade Kft. mérlege a 2015–2019 közötti időszakban (lej, alkalmazottak száma: fő)

Mérleg	2015	2016	2017	2018	2019
Eszközök összesen	14 877 972	14 072 829	15 254 744	14 841 875	14 375 680
Befektetett eszközök	8 351 537	7 765 836	7 536 099	7 248 972	6 583 886
Forgó eszközök	6 526 435	6 306 993	7 707 454	7 569 898	7 733 114
Készletek	3 642 188	4 013 980	4 363 477	5 324 149	5 025 372
Követelés	1 626 739	1 178 173	1 286 324	1 085 628	1 163 158
Készpénz és számlapénz	1 257 508	1 114 840	2 057 653	1 160 121	1 163 158
Aktív időbeli elhatárolás	0	0	11 191	23 005	58 680
Rövid távú tartozások	949 456	680 884	1 105 964	1 035 502	885 014
Hosszú távú tartozások	0	0	0	0	0
Passzív időbeli elhatárolás	38 698	32 199	25 700	19 323	13 617
Éves eredmény	3 280 398	2 320 456	785 205	253 970	189 998
Saját tőke	13 889 818	13 359 746	14 123 080	13 787 050	13 477 049
Források összesen	14 877 972	14 072 829	15 254 744	14 841 875	14 375 680
Eredménykimutatás					
Nettó árbevétel	17 131 888	18 299 563	17 298 248	14 927 973	14 023 711
Összes jövedelem	16 858 676	19 023 736	17 617 116	16 146 885	14 987 892
Összes költség	13 073 201	16 348 256	16 696 344	15 839 924	14 753 611
Bruttó eredmény	3 785 475	2 675 480	920 772	306 961	234 281
Nettó eredmény	3 280 398	2 320 456	785 205	253 970	189 998
Alkalmazottak száma	124	131	127	120	108

Forrás: Foresttrade Kft.

Kérdések

1. Készítsd el Bíró Barbara számításait!
2. A kapott gazdasági-pénzügyi mutatók alapján jellemezd a vállalat elmúlt időszakbeli tevékenységét!
3. Milyen javaslatokat tudnál megfogalmazni Pethő Péter számára a vállalat további működésére vonatkozóan?

A TEXTITEX KFT. GAZDASÁGI-PÉNZÜGYI ELEMZÉSE. CSŐDELŐREJELZÉS



Bevezetés

A román textilipar nehéz időszakon megy keresztül, amelynek legfőbb okai a képzett munkaerő hiánya, valamint a nemzetközi piacok volatilitása, különös tekintettel az angliai, németországi és olaszországi textilipari piacok ingadozásaira. A romániai textilipari vállalatok nagyon alacsony profitmárral dolgoznak, ennek oka, hogy az iparág az összeszerelő típusú gyártásra támaszkodik, ahol a kereskedelmi többlet nem túl magas. Mindez annak tükrében, hogy a román textilipar az export szempontjából a második helyen áll, az autóipar után több mint 5 milliárd euró értékű külföldön értékesített árukészlettel (2015-ös adatok alapján).

Romániában 1990 előtt a textilipar volt a szocialista gazdaság egyik fő motorja. Az 1990-es évek elején bekövetkezett technológiai változások lehetővé tették a meglévő gyárak számára, hogy termelésüket olyan rés piacokra helyezték át, amelyek biztosítják fennmaradásukat és kapcsolódnak a globalizált gazdaság trendjeihez. Például a szintetikus szálak széles körű használata arra készítette a fonóüzemeket, hogy hagyjanak fel a régi technológiákkal és irányítsák át termelésüket. Az 1990-es évek előtt Románia volt a világ ötödik legnagyobb gyapottexportőre; manapság a korábbi mennyiségnek csak 2%-át termelik az országban, és a 86 pamutfonó- és szövőüzem közül jelenleg csak nyolc működik. Így a ha-

gyományos, nagy pamuttermelőkkel versenyezve Romániát arra kényszerítették, hogy arra összpontosítson, amit hatékonyan tud előállítani, versenyképes költségekkel a globális piacon.

A kommunista korszak hagyományos exportpiacainak eltűnése, a román ipar 1990 utáni hanyatlása, az EU piacának földrajzi közelsége és a technológiai adaptáció beruházási erőfeszítései az ipart az összeszerelésre összpontosító termelés fejlesztésére irányították. Az irányváltás lehetővé tette a munkaerő egy fontos szegmensének helyreállítását és a globális piac igényeihez való igazodást, még azon feltételek mellett is, amelyek szerint később a nemzetközi kereskedelem teljes liberalizációja megtörténne, és bármiféle mennyiségi korlátozást megszüntetnének. (Ez meg is történt 2005. január 1-jén a Textil- és ruházati megállapodás érvényességének megszűnésével, amely elősegítette a különböző ruhadarabok Ázsiából történő nagymértékű behozatalát.)

Mivel a textilipari vállalatok tevékenységének több mint 70%-át az összeszerelésre összpontosító termelés képviseli, az iparág olyan versenyképességre épül, amely egyrészt az alacsony munkaerőköltségtől, másrészt a technológiai beruházásoktól függ. Más szóval: a román ruházati társaságok csak akkor élhetnek túl, ha sikerül befektetniük a legmodernebb technológiákba. Ellenkező esetben a kevés és törekeny versenyelőny elvesztése elriasztja a külföldi és a hazai befektetőket, és gyorsan vezethet a piacot vezető főszereplőkkel kialakított kapcsolatok elvesztéséhez.¹

Az európai textilipar a válság idején

A textilipar addig is jellemző hanyatlását még hangsúlyosabbá tette a 2020 tavaszán Európába is beköszöntő koronavírus-világjárvány.

„Azt feltételezzük, hogy a gazdaságot támogató számtalan intézkedés dacára mintegy 13 ezer vállalat szűnik meg Európában 2021 végére, ami azt jelenti, hogy az európai textiliparban mintegy 158 ezer álláshely került veszélybe” – emelte ki Ron van het Hof, az Euler Hermes németországi leányvállalatának vezetője. Az európai ruházati és textilipari vállalatok értékesítése idén 19 százalék körüli mértékű visszaesést produkálhat a pandémia következtében. Bár jövőre érzékelhetően emelkedni fog az iparág forgalma, a járvány előtti szintet 2023-ig kevés valószínűséggel éri el.²

1 <https://economie.hotnews.ro/stiri-companii-21858000-analiza-industria-textila-istorie-probleme-stradanii.htm> [2020. 08. 17.]

2 https://hvg.hu/gazdasag/20200725_13_ezer_europai_textilipari_vallalat_es_158_ezer_munkahely_kerult-veszelybe [2020. 08. 18.]

Helyzetleírás

Kelemen Kázmér a Kovászna megyei Lemhény településen élő jól ismert és elismert vállalkozó. A szomszédos Bereckben született, Felső-Háromszék-szer-
te több vállalkozást is működtet. A Textex Kft.-t több mint tíz éve működteti.
A textilipari vállalat külföldi (túlnyomórészt német- és olaszországi) megrende-
lésre gyárt munkaruhákat. A román textilipari piacon érezhető fokozatos vissza-
esés a vállalatot sem kerülte el, alkalmazottainak száma folyamatosan csökkent,
míg 2016-ban 73 alkalmazottat foglalkoztatott, ez a szám 2019-re kevesebb mint
felére csökkent, és várhatóan a globális válság következtében 2020-ban tovább
romlik a helyzet. A 35 alkalmazottnak több mint egyharmadát, 14 alkalmazot-
tat kényszer-munkanélküli státusba volt kénytelen küldeni a vezetőség. Az is
világossá vált, hogy a szokásos vállalati célok – a fogyasztók igényeinek kielé-
gítése profitszerzés mellett – háttérbe szorultak, és a rövid távú likviditás bizto-
sítása vette át a helyüket. Ahhoz, hogy túléljék a következő időszakot, a soron
következő néhány hónap cash-flow problémáinak megoldása elengedhetetlen.
Amennyiben a vállalat nem képes a munkavállalóit kifizetni, valamint a rövid
távon esedékes kötelezettségeinek eleget tenni, úgy csődjét követő feloszlata és
felszámolása elkerülhetetlen.

Kelemen Kázmérnak nem kis fejtörést okoz a ruhagyár jövője, éppen ezért
meetinget hívott össze, amelyre a pénzügyi vezetőt, a könyvelőt, a HR-vezetőt
és az értékesítési vezetőt hívta meg. A vállalat pénzügyi helyzetének elemzése
a találkozó legfontosabb napirendi pontja, illetve az ezen mutatókra alapozott
döntés a jövőt illetően. A vezérigazgatónak az is megfordult a fejében, hogy talán
érdemesebb bezárni a vállalatot, de nem szeretne elhamarkodott döntést hoz-
ni. Kollégáitól és tanácsadóitól csődelőrejelzést is kért, mert meglátása szerint,
ha tényleg nagyon esedékes, jobb kérni a fizetésképtelenségi eljárás elindítását,
mint megvárni, hogy a hitelezők tegyék meg ugyanezt.

Asszisztensét, Tímeát megkérte, hogy a meetingre készítse elő az elmúlt öt
év mérlegének és eredménykimutatásainak az adatait. Tímea, a könyvelő segít-
ségével a következőket küldte ki az érintetteknek:

1. táblázat. A Textitex Kft. mérlegadatai 2015–2019 között (lej)

Mérleg	2015	2016	2017	2018	2019
Eszközök összesen	54 669 358	52 418 171	51 251 170	48 244 258	39 063 730
Befektetett eszközök	49 690 181	47 555 108	46 636 186	37 984 112	24 425 249
Immateriális eszközök	0	31	137	0	0
Tárgyi eszközök	25 272 072	23 129 464	22 210 436	18 033 562	8 591 807
Befektetett pénzügyi eszközök	24 418 109	24 425 612	24 425 612	19 945 007	15 833 146
Forgóeszközök	4 901 441	4 817 458	4 568 023	10 215 688	14 612 620
Készletek	2 838 633	2 549 184	2 756 249	3 186 503	2 149 024
Követelés	1 072 926	1 128 300	1 269 287	6 767 201	11 436 749
Kereskedelmi Követelés	658 516	794 208	839 618	1 339 908	837 247
Rövid távú pénzügyi befektetés	0	0	0	0	0
Készpénz és számlapénz	989 882	1 139 973	542 488	261 985	1 026 847
Aktív időbeli elhatárolás	77 737	45 605	46 961	44 458	25 862
Rövid távú tartozások	5 448 766	5 265 372	4 668 150	4 263 904	3 769 991
Szállítók	1 112 918	933 763	1 180 978	704 376	929 920
Hosszú távú tartozások	3 205 652	2 227 739	1 707 907	2 817 432	0
Céltartalék	0	0	0	0	28 805
Passzív időbeli elhatárolás	10 000	13 294	16 820	18 063	16 029
Tőketartalék	19 661 226	18 155 427	18 156 822	18 157 053	18 157 053
Éves eredmény	35 030	-1 090 790	27 900	4 636	-4 202 881
Saját tőke	46 004 941	44 911 766	44 858 294	41 144 860	35 248 905
Források összesen	54 669 358	52 418 171	51 251 170	48 244 258	39 063 730

Forrás: Textitex Kft.

2. táblázat. A Textitex Kft. eredménykimutatásának adatai 2015–2019 között
(lej, alkalmazottak száma: fő)

Eredménykimutatás					
Nettó árbevétel	9 652 683	7 120 517	6 166 618	5 791 172	3 900 325
Összes működési jövedelem	10 250 985	8 120 874	6 894 737	6 515 131	12 941 899
Anyagköltség	5 710 016	3 876 333	3 027 232	3 194 274	1 250 993
Egyéb anyagi jellegű ráfordítások	6 956	8 491	5 550	2 130	15 898
Energia- és vízköltségek	1 019 295	748 743	579 633	501 165	389 769
Eladott áruk beszerzési értéke	59 904	114 911	57 990	67 035	48 191
Béreköltségek	1 542 113	1 238 001	1 097 955	1 179 776	1 277 624
Bérjárulékok	376 338	266 327	245 389	260 256	35 486
Tárgyi eszközök értékvesztése	644 066	586 671	527 653	487 906	408 128
Forgóeszközök értékvesztése	-111 410	0	-649	0	4 167
Egyéb üzemi költségek	685 571	2 213 239	1 199 048	728 288	13 446 726
Céltartalék-kiigazítás	0	0	0	0	28 805
Üzemi költségek – ÖSSZESEN	9 932 848	9 052 716	6 739 801	6 420 830	16 905 786
Üzemi eredmény	318 137	-931 842	154 937	94 301	-3 963 886
Kamatjövedelem	17	1 008	4 022	2 825	1 952
Pénzügyi jövedelem – ÖSSZESEN	32 472	49 302	19 414	5 789 754	960 372
Kamatköltség	279 264	186 364	123 971	92 478	154 124
Pénzügyi költség – ÖSSZESEN	315 580	208 249	146 451	5 879 419	1 199 367
Pénzügyi eredmény	-283 108	-158 948	-127 037	-89 666	-238 995
Bruttó eredmény	35 030	-1 090 790	27 900	4 636	-4 202 881
Fizetett adó	0	0	0	0	0
Nettó eredmény	35 030	-1 090 790	27 900	4 636	-4 202 881
Alkalmazottak száma	73	56	46	44	35

Forrás: Textitex Kft.

Kelemen Kázmér továbbá a pénzügyi vezetőt kérte, hogy ismertesse a meeting résztvevőivel a vállalat alapvető gazdasági-pénzügyi mutatóit, így a *likviditási mutatókat* (általános likviditás, likviditási gyorsráta, pénzhányad, dinamikus likviditás, forgótőke-lekötés), a *jövedelmezőségi mutatókat* (ROA, ROE, ROS, eszközarányos üzleti eredmény, nettó haszonkulcs), a *hatékonysági mutatókat* (eszközarányos bevétel, készletek forgási ideje, követelések forgási ideje, kereskedelmi tartozások forgási ideje) és az *eladósodottsági mutatókat* (idegen tőke és összes eszköz aránya, saját vagyon aránya, EBIT/kamatköltség, eladósodottsági fok, rövid távú eladósodottság, eladósodottsági mutató, idegen tőke átlagos kamatlába).

Mivel a legfontosabb kérdés a ruhagyár fennmaradása vagy esetleges csődje, Gyergyay Georgina, a gyár pénzügyi vezetője a vezérigazgató által kért mutatók mellett két modell segítségével is igyekezett tetten érni az esetleges csőd előtti állapotot, így a Fulmer- és Springate-modelleket alkalmazta. Ahhoz, hogy ez, valamint a kért pénzügyi mutatók a nem pénzügyes kollégák számára is érthetőek legyenek, a következő tájékoztatót küldte ki mellékletként.

Gazdasági-pénzügyi mutatók és csődmodellek számítási és értelmezési segédlete

Likviditási mutatók:

- általános likviditás = forgóeszközök/rövid távú tartozások,
- likviditási gyorsráta = (forgóeszközök – készletek) / rövid távú tartozások,
- pénzhányad = (pénzeszközök + rövid távú befektetések) / rövid távú tartozások,
- dinamikus likviditás = működési eredmény / rövid távú tartozások,
- forgótőke-lekötés = készletek / forgótőke, ahol a forgótőke (vagy nettó forgótőke vagy működőtőke) a következőképpen határozható meg: forgóeszközök – rövid távú tartozások.

Jövedelmezőségi mutatók:

- ROA (return on assets) = nettó eredmény/összes eszköz,
- ROE (return on equity) = nettó profit/saját tőke,
- ROS (return on sales) = nettó eredmény/nettó árbevétel,
- eszközarányos üzleti eredmény = üzleti eredmény/összes eszköz,
- nettó haszonkulcs = EBIT/nettó árbevétel.

Hatékonysági mutatók:

- eszközarányos bevétel = nettó árbevétel/összes eszköz,
- készletek forgása = készletek/nettó árbevétel,
- követelések forgása = követelések/nettó árbevétel,
- kereskedelmi tartozások forgása = tartozások/nettó árbevétel.

Eladósodottsági mutatók:

- saját vagyon aránya = saját tőke/összes eszköz,
- EBIT/kamatköltség,

- eladósodottsági fok = saját tőke/idegen tőke,
- rövid távú eladósodottság = rövid távú kötelezettség/ összes eszköz,
- eladósodottsági mutató = idegen tőke/összes eszköz,
- idegen tőke átlagos kamatlába = fizetett kamatok/idegen tőke.

A Fulmer-modell

$$H = 5,528 * X_1 + 0,212 * X_2 + 0,73 * X_3 + 1,27 * X_4 - 0,12 * X_5 + 2,335 * X_6 + 0,575 * X_7 + 1,083 * X_8 + 0,894 * X_9 - 6,075, \text{ ahol}$$

X_1 = nettó eredmény/összes forrás,

X_2 = nettó árbevétel/összes eszköz,

X_3 = adózás előtti eredmény/saját tőke,

X_4 = cash flow/kötelezettségek,

X_5 = hosszú lejáratú kötelezettségek/összes forrás,

X_6 = rövid lejáratú kötelezettségek/összes forrás,

X_7 = lg (tárgyi eszközök),

X_8 = forgótőke/kötelezettségek,

X_9 = lg (adózás előtti eredmény/fizetendő kamatok).³

Amennyiben $H < 0$, a vállalat 98%-os megbízhatósággal vetíti előre a fizetésképtelenséget 1 évre és 81%-os valószínűséggel két évre.

A Springate-modell

$$Z = 1,03 * X_1 + 3,07 * X_2 + 0,66 * X_3 + 0,4 * X_4, \text{ ahol:}$$

X_1 = forgótőke/összes eszköz,

X_2 = (adózás előtti eredmény + fizetett kamatok) / összes eszköz,

X_3 = adózás előtti eredmény/rövid lejáratú kötelezettségek,

X_4 = nettó árbevétel/összes eszköz.⁴

A Springate-modell kritikus értéke 0,862, amely alatti Z érték várható fizetésképtelenséget jelent.

Irányadó kérdések

1. Végezd el a Gyergyay Georgina által eszközölt számításokat és azok grafikus ábrázolását!
2. Értékelj a vállalat működését a gazdasági-pénzügyi mutatók alapján!
3. Mondj véleményt a vállalat esetleges csődhelyzetéről a Fulmer- és Springate-modellek által kapott eredmények alapján!
4. Milyen javaslatot tudnál megfogalmazni a vezérigazgató számára, amely alapján a vállalat működése jobb irányba terelhető?

3 https://ycharts.com/glossary/terms/fulmer_h_score [2020. 08. 18.]

4 https://ycharts.com/glossary/terms/springate_score [2020. 08. 18.]

ABSTRACT

Marketing, management and finance case studies from the field of agriculture-, forestry and food economics

The application of the case studies of this book for educational purposes aims to provide added value both methodologically and in terms of content in the field of economic and business training in Hungarian language. From a methodological point of view, it serves as a helping tool in the practical deepening of the theoretical material in the fields of marketing, management and finance. In terms of content, they present current and real corporate situations, business opportunities, economic and political circumstances. From a geographical point of view, the twelve case studies take place in the Szeklerland region. Industry-specific cases focus on the following areas: agriculture, food industry, forestry and rural development.

The case study approach consists in the use of simulations of real cases or real life situations in companies to outline a particular economic theory, economic policy or business situation. When reading cases, the reader faces various challenges, opportunities, problems, decision-making possibilities, which are also real or imitate reality. Case studies do not have a single so-called correct solution, but give the possibility to discover different options for solving them.

REZUMAT

Studii de caz de marketing, management și finanțe din domeniul economiei agro-alimentare și forestiere

Aplicarea studiilor de caz ale acestei cărți cu scopuri educaționale își propune să ofere o valoare adăugată atât din punct de vedere metodologic și cât și din cel al aspectului de conținut în domeniul formării economice și de afaceri în limba maghiară. Din punct de vedere metodologic, servește ca un ajutor în primul rând în aprofundarea practică a materiei teoretice în domeniile de marketing, management și finanțe. În ceea ce privește conținutul, acestea prezintă situații corporative actuale și reale, oportunități de afaceri, conjuncturi economice și politice. Din punct de vedere geografic cele douăsprezece studii de caz au loc în regiunea Ținutului Secuiesc. Spețele din perspectiva industriei se concentrează pe următoarele arii: agricultura, industria alimentară, silvicultura și dezvoltarea rurală.

Abordarea bazată pe studiile de caz constă în utilizarea simulărilor de cazuri reale sau situații reale din viața companiilor pentru a contura o anumită teorie economică, politică economică sau situație de afaceri. Cu ocazia citirii cazurilor, cititorul se confruntă cu diverse provocări, oportunități, probleme, posibilități de luare a deciziilor, care sunt, de asemenea, reale sau imită realitatea. Studiile de caz nu au o singură așa-numită soluție corectă, ci conferă posibilitatea descoperirii diverselor opțiuni de soluție.

A SZERZŐKRŐL

Bíró Bíborka Eszter 1986-ban született Sepsiszentgyörgyön. Középiskolai tanulmányait a Székely Mikó Kollégiumban végezte. Ezt követően a Babeş–Bolyai Tudományegyetem Közgazdaság és Gazdálkodástudományi Karának bank és pénzügy szakirányán 2008-ban, valamint ugyanezen egyetem Jogi Karán 2009-ben diplomázott Kolozsvárott. Az említett karokon mesteri diplomát szerzett vállalati pénzügy szakirányon 2009-ben és közösségi magánjog szakon 2010-ben. Gazdaságtudomány szakterületű doktori dolgozatát 2014-ben védte meg a Babeş–Bolyai Tudományegyetemen. 2008–2015 között a Babeş–Bolyai Tudományegyetem Közgazdaság és Gazdálkodástudományi Karának társult oktatója volt Kolozsvárott, ezen kívül jogásként tevékenykedett. 2015 őzétől a Sapientia EMTE Csíkszeredai Karának főállású egyetemi adjunktusa. Emellett egy kulturális családi vállalkozás tagja, valamint egy turisztikai vállalkozás működtetője. Főbb kutatási területei: gazdaságtudomány, pénzügyek, regionális gazdaságtan, projektmenedzsment, gazdasági jog.

Bíró Boróka Júlia 1985-ben született Sepsiszentgyörgyön. Középiskolai tanulmányait a Székely Mikó Kollégiumban végezte. Ezt követően a Babeş–Bolyai Tudományegyetem Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Karának bank és pénzügy szakirányán diplomázott 2008-ban. 2009-ben ugyanitt mesteri diplomát szerzett régió és vidék gazdaságtana és fejlesztési politikái szakirányon. Gazdaságtudomány szakterületű doktori dolgozatát 2012-ben védte meg a Babeş–Bolyai Tudományegyetemen. Közben több nemzetközi kutatási projektben is tevékenykedett kutatóként. Posztdoktori kutatását a Bukaresti Közgazdaságtudományi Egyetemen (ASE) végezte 2015-ben. 2009–2015 között a BBTE Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Karának oktatója Kolozsvárott, majd Sepsiszentgyörgyön. 2014-től az Erdélyi Múzeum-Egyesület Sepsiszentgyörgyi Fiókegyesületének elnöke, számos szakmai és tudományos rendezvény szervezője. 2017-től a Sapientia EMTE Sepsiszentgyörgyi Tanulmányi Központjában tanít. Két kreatív vállalkozást vezet virágkötészet, valamint ékszerdizájn területen, továbbá egy kulturális családi vállalkozás tagja. Mindezek keretében aktívan tevékenykedik online marketing szakértőként is. Főbb kutatási területei: gazdaságtudomány, agrárgazdaságtan, vidékgazdaságtan, regionális gazdaságtan, online marketing, menedzsment, projektmenedzsment.

Scientia Kiadó

400112 Kolozsvár (Cluj-Napoca)

Mátyás király (Matei Corvin) u. 4. sz.

Tel./ fax: +40-364-401454

E-mail: scientia@kpi.sapientia.ro

www.scientiakiado.ro

Műszaki szerkesztés:

Dobos Piroska

Korrektúra:

Szenkovics Enikő

Tipográfia:

Könczey Elemér

Az esettanulmány alapú oktatás a gazdaságtudományi gyakorlati képzés egyik leghatékonyabb eszköze. Noha ez a módszer az üzleti képzésben évszázados múltra tekint vissza (Harvard Business School), és egyre nagyobb népszerűségnek is örvend, a magyar nyelvű esetirolalom napjainkban még mindig korlátozott mértékű. Jelen könyv a bemutatott esettanulmányok révén módszertani és tartalmi szempontból is hozzáadott értéket kíván nyújtani a magyar nyelvű gazdaságtani és üzleti képzésben. A módszertant illetően segédeszközként szolgál elsősorban a marketing, a menedzsment, valamint a pénzügyek elméleti tananyagának gyakorlati alkalmazásában, tartalmi szempontból pedig aktuális és valószínű vállalati helyzeteket, üzleti lehetőségeket, illetve gazdasági és szakpolitikai konjunktúrákat vázol.

ISBN: 978-606-975-046-9



9 786069 750469